

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategická analýza pro založení malé firmy

Strategic Analysis for Setting up a Small Firm

Student:

Anastasia Dmytryshyna

Vedoucí bakalářské práce:

Doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Anastasia Dmytryshyna**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R020 Ekonomika podniku**
Téma: **Strategická analýza pro založení malé firmy**
Strategic Analysis for Setting up a Small Firm
Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Základní teoreticko-metodologická východiska pro strategickou analýzu podniku
 3. Strategická analýza pro založení malé pekárny
 4. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON and Kevan SCHOLLS. *Fundamentals of strategy*. 2nd ed. London: Pearson Education, 2012. 284 p. ISBN 978-0-273-75725-2.
KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

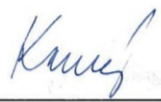
Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020


doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.
vedoucí katedry




doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkan pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

"Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

Přílohy č.1-3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila"

V Ostravě dne 28.5.20

Anastasia Dmyteyshyna

jméno a příjmení studenta

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu své bakalářské práce panu doc. Dr.Ing. Pavlu Blecharzovi, za ochotné jednání. Zejména však za jeho cenné rady, pomoc a trpělivost.

1. Úvod.....	7
2. Teoreticko-metodologická východiska hodnocení konkurenceschopnosti	8
2.1 Strategie	8
2.2 Strategické řízení	8
2.3 Poslání podniku a jeho cíle	11
2.4 Strategická analýza	12
2.4.1 Externí analýza	12
2.4.2 Interní analýza	22
2.4.3 Marketingová analýza	28
2.4.4 SWOT analýza	29
2.4.5 Formulace a tvorba strategie	31
3. Strategická analýza pro založení malé pekárny	35
3.1 Základní informace o analyzované organizaci	35
3.2 Strategická situační analýza.....	38
3.2.1 Poslání a vize podniku.....	38
3.2.2 PESTE analýza	38
3.2.3 Porterův model pěti sil	41
3.2.4 Matice EFE.....	44
3.2.5 Matice IFE	46
3.2.6 SWOT analýza	49
4. Vyhodnocení analýzy, srovnání a doporučení	53
5. Závěr	58
Seznam použité literatury	59
Seznam zkratk	66

1.Úvod

V současné době je nezbytné, aby byla každá společnost konkurenceschopná. Časy, kdy převyšovala poptávka nabídku, jsou již ty tam a současný trh je závislý na spotřebitelských preferencích. Dříve bylo nutné co nejvíce uspokojovat potřeby spotřebitelů, dnes musí společnosti o zákazníky doslova bojovat. Trhy výrobků a služeb jsou dynamické a všechny preference spotřebitelů se rychle mění a vyvíjejí se. Tomuto novému trendu je nutné se přizpůsobit a nalákat spotřebitele na konkurenční výhody jednotlivých produktů. Aby obchodní společnost v dnešních podmínkách přežila a byla konkurenceschopná, musí aktivně sledovat společenské změny a reagovat na ně. Společnost by měla mít dokonale zmapovaný trh, analyzované potřeby zákazníků a nabídku konkurence.

V teoretické části bude vysvětlena strategie a definovány jednotlivé analýzy, které nakonec v práci využijeme. Nejdříve bude nastíněna teorie externího prostředí a její analýzy jako, jsou Porterův model pěti sil či PESTLE analýza. Následně bude nastíněna teorie interního prostředí a její analýzy, jako jsou finanční analýza, portfolio analýza, matice EFE a IFE. Dále bude vysvětlena marketingová analýza, SWOT analýza a formulace a tvorba strategie.

V praktické části bude popsána historie pekárny a její produkty, přednastaveny budou nápady na zlepšení. Na společnosti bude provedena PESTE analýza a Porterova analýza. Následně bude navržen marketingový mix, matice EFE a IFE. Na základě celkové analýzy bude vytvořena SWOT matice a výsledné strategie. V závěru práce bude vyhodnocena celá práce a autorkou budou navržena možná řešení pro společnost.

Cílem práce je strategická analýza malé pekárny a návrh strategie, která by mohla společnost rozvíjet a přinést jí větší zisk a prosperitu.

2.Teoreticko-metodologická konkurenceschopnosti

východiska

hodnocení

V této kapitole práce budou teoreticky nastíněny pojmy je strategie, strategický management, poslání podniku a jeho vize, externí analýza, interní analýza, SWOT analýza, marketingová analýza a tvorba strategií.

2.1 Strategie

Jak uvádí Klimeš (1994), strategie znamená dlouhodobé strategické plánování podnikatelského subjektu nebo systému. Strategii lze chápat také jako stanovení dlouhodobých cílů, stanovení a akceptace potřebných kroků. Každý podnikatelský subjekt hledá řešení tří nejdůležitějších ekonomických problémů, kterými jsou:

- co vyrábět,
- pro koho vyrábět,
- jakým způsobem to vyrábět.

Kotler (2013) ve své knize vysvětluje, že existují tři typy firem. Ty, které předvídají, ty, které reagují na situaci a pak ty, které se jen díví tomu, co se stalo.

Každý podnikatelský subjekt je nucen reagovat rychle a pružně, a to nejen na změny ve svém okolí, ale i na změny globální. Úspěšný je jen ten podnikatelský subjekt, který je na veškeré změny dostatečně připraven. K úspěchu je nutná dobře připravená strategie. Strategie má být pro podnikatelský subjekt dlouhodobým rámcem a musí dostatečně vymezovat jeho cíle a vize. Manažeři tvoří strategii firmy a ta odráží jejich tvůrčí schopnosti. Efektivní strategie určuje, co je nezbytné ponechat a co naopak změnit.

Strategii v širším slova smyslu můžeme chápat také jako nástroj pro podporu procesu rozhodování, protože vychází z výsledku rozhodování managementu(Grant, 2008).

2.2 Strategické řízení

Strategické řízení je souborem různých aktivit k formulaci směrů rozvoje společnosti do budoucna. Dochází zde k souladu vnitřních zdrojů a vnějšího okolí.

Fáze strategického řízení:

- Analýza – zjištění potřebných informací pro rozhodování,
 - Návrh – vychází z analýzy a musí akceptovat výsledné požadavky,
 - Zavedení – realizace konkrétního návrhu,
 - Zhodnocení – po realizaci se provádí kontrola a vyhodnocení celého návrhu.
- (Sedláčková, buchta, 2006).

Hlavní úlohou strategického řízení je získat si, nebo si udržet konkurenční výhodu, a především si stanovit dlouhodobé cíle a v určeném čase jich dosáhnout. (Košťan, Šuleř, 2002) Strategické řízení se plánuje dlouhodobě a obsahuje směr, kterým se chce podnikatelský subjekt ubírat. Má také především předvídat budoucí vývoj.

Strategické řízení navazuje na operativní a taktické řízení a trvá několik let. Taktické řízení realizuje aktivity na nižších úrovních jako je nákup surovin, přijímání pracovníků nebo prodej výrobků. Operativní řízení realizuje aktivity v krátkém časovém horizontu několika dní a tyto aktivity směřují k naplnění cílů stanovených v strategickém řízení. Z definice tedy vyplývá, že taktické a operativní řízení je podřízeno strategickému řízení. (Horáková, 2003)

Obsah taktického a operativního řízení:

- Zabývá se cíli, které jsou odvozeny od vytvořených cílů vyšších úrovní.
- Cíle jsou především ovlivňovány zkušeností s minulým vývojem.
- Cíle jsou zadávány formou dílčích cílů a přiřazovány jednotlivým funkčním jednotkám.
- Řídící pracovníci jsou úzce spojeni se svou funkcí.
- Výsledky řídicí práce jsou hodnoceny bezprostředně po dosažení cílů.
- Pravidla hry jsou dobře známa, problémy jsou dobře strukturované a opakované.
- Řídící pracovníci se mohou v průběhu realizace cílů cítit kompetentní, suverénní a uplatňovat rutinní a standardní přístupy(Mallya, 2007).

Obsah strategického řízení

- Zabývá se především určováním a hodnocením nových cílů a strategií.
- Nové cíle a strategie mohou být diskutabilní, sporné, zkušenosti týkající se realizace cílů jsou většinou minimální.
- Cíle mají celopodnikový význam a platnost.
- Řídící pracovníci mají mít celopodnikový rozhled a mají být orientováni zejména na okolí firmy.
- Dosažení cílů je možno hodnotit až s delším časovým odstupem.
- Minulá zkušenost je zpravidla irelevantní, problémy jsou unikátní.
- Řídící pracovníci musí být při řešení problémů kreativní a vynakládat neustále nová úsilí (Mallya, 2007).

Vize

„Vize může být definována jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny nebo organizace, ale i jako odraz budoucnosti, který je natolik pozitivní pro členy, aby byl motivující a dostatečně srozumitelný, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a pro silné jméno firmy.“ (Mallya, 2007, s. 29).

Vizi definuje Veber (2011) jako formulaci představ o budoucím stavu, které se týkají pouze konkrétní věci ve společnosti. Vize reflektuje dlouhodobý obraz, jak by měla společnost vypadat. Ve vizi jsou stanoveny také postupy, kterými se má dosáhnout požadovaného stavu. Vyjadřuje také účel, ke kterému byla daná společnost založena. Vize společnosti musí být přijata vlastními zaměstnanci a zároveň se stát jejich zdrojem motivace.

Mise

„Při formulování mise podniku jde o definování jeho poslání, které charakterizuje základní důvody jeho existence, legitimuje jeho funkci ve společnosti, prezentuje jeho základní filozofii.“ (Vykypl, 1992, s. 13)

Z vize se dále odvozuje mise společnosti. Specifikuje potřeby společnosti, její cílový trh a určuje prostředky, kterými bude uspokojovat potřeby. Mise musí vyjadřovat budoucí směr a může být vyjádřena různými způsoby. Mise musí především respektovat to, co společnost nabízí – produkt, službu, technologii či konkurenční výhodu. Mise musí být akceptovatelná jak managementem, tak i zaměstnanci (Košťan, Šuleř, 2002).

Cíle

Cíle jsou konečné a chtěné stavy, kterých se snaží podnikatelský subjekt dosáhnout (Vykyřěl, 1992). Cíle každé společnosti jsou vymezeny především časově. Mezi hlavní cíle všech podnikatelských subjektů patří především zvýšení produktivity práce, úspora veškerých nákladů, zlepšení image společnosti, zvýšení kvality produktu či služby, hospodárnost, zvýšení zaměstnanosti v celém regionu, zvýšení tržního podílu, spokojenost zákazníků, maximalizace tržní hodnoty společnosti, dlouhodobá prosperita a maximální bohatství vlastníků společnosti (Grünwald, Holečková, 2007). Cíle by podle pravidla SMART měly být:

- **Specific** – specifický.
- **Measurable** – měřitelný.
- **Agreed** – akceptovatelný.
- **Realistic** – reálný.
- **Trackable** – časově omezený. (Košťan, Šuleř, 2002).

2.3 Poslání podniku a jeho cíle

Pro podnikatelskou strategii jsou výsledky strategické analýzy základním východiskem. Tato analýza přímo navazuje na tvorbu poslání podnikatelského subjektu nebo záměrů či cílů. Správně nastavená podniková strategie musí uspokojit zájmy vlastníků i zaměstnanců. Poslání podnikatelského subjektu určuje, na co se má zaměřit nebo jakým směrem se má udávat. Všechna strategická rozhodnutí vychází z poslání podnikatelského subjektu.

Dedouchová (2001) zmiňuje ve své publikaci, že je doporučeno zahrnout do poslání podniku tyto složky:

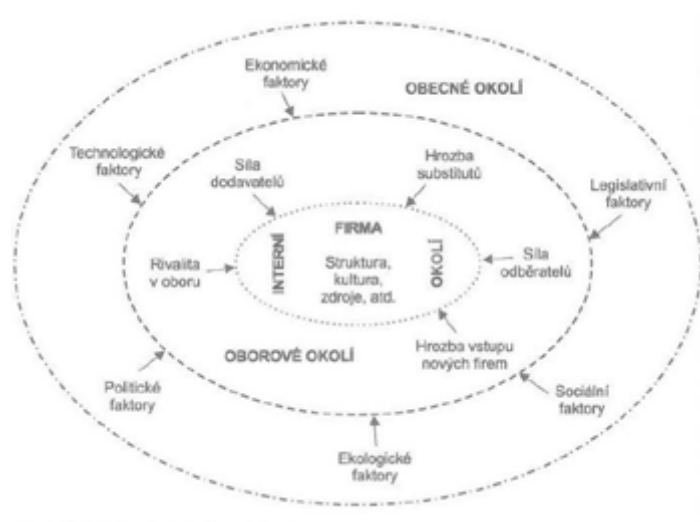
- definice podnikatelských aktivit,
- stanovení základních cílů,
- stanovení podnikové kultury.

Ve složce definice podnikatelských aktivit si musí podnikatelský subjekt jasně určit, v čem chce podnikat a kam bude chtít směřovat. Podnikové cíle musí podnikatelský subjekt jasně definovat a musí stanovit to, čeho chce dosáhnout. Cíle musejí dodávat smysl poslání a jsou pomocným nástrojem pro formulaci různých strategií. Veškeré cíle podnikatelských subjektů většinou směřují k maximalizaci zisků vlastníků podnikatelského subjektu. Podniková kultura musí reprezentovat základní hodnoty, aspirace či priority podnikatelského subjektu.

2.4 Strategická analýza

Výsledky strategické analýzy jsou východiskem pro formulaci strategie. Tato analýza zahrnuje identifikaci různých vztahů kolem podnikatelského subjektu, ale i makrookolí, odvětví, trh a konkurenci(Sedláčková, 2000).

Obrázek 2.1 – Strategická analýza



Zdroj: Mallya, 2007,s.40

2.4.1 Externí analýza

Externí analýza má za cíl najít a rozebrat faktory v okolí podnikatelského subjektu, které ho ovlivňují a do budoucna také budou ovlivňovat i jeho postavení na trhu. Výsledkem této analýzy jsou pojmenované příležitosti a ohrožení. Vypracovaná strategie podnikatelského subjektu musí využít celý potenciál nabízených příležitostí a také najít cestu, jak se vyhnout definovaným ohrožením nebo zmírnit jejich důsledky na podnik. Externí analýza se dále rozděluje na mikrookolí, které se nachází v bezprostřední blízkosti podniku, a makrookolí, které je společné všem odvětvím.

Analýza mikrookolí

Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Sestává se z podniků, které mezi sebou konkurují(Dedouchová, 2001). Čím větší podnikatelský subjekt je, tím více může své mikrookolí ovlivňovat. Pro podnikatelský subjekt je přizpůsobování v mikrookolí velice důležité. Pokud se podnikatelský subjekt nedokáže změnám mikrookolí dostatečně flexibilně

a rychle přizpůsobit, ztratí svou konkurenceschopnost a hrozí mu i zánik (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Zákazníci

Každý podnikatelský subjekt musí znát metody, jakými dokáže identifikovat a uspokojit zákazníky, kteří jsou ochotni za jeho produkty zaplatit. Pokud podnikatelský subjekt analyzuje zákazníky, musí je řádně identifikovat. Zákazníky tvoří především:

- Průmysl a instituce – tyto skupiny dávají přednost nízké ceně, možnosti financování, soulad norem a dalších zákonů, řádné informace, servis a jiné.
- Velkoobchod a maloobchod – pro tyto skupiny je důležitá dostupnost, konkurenceschopnost produktu, jeho rozmanitost, zisk a další.
- Spotřebitelé – pro konečné spotřebitele je důležitá kvalita, cena dostupnost a záruční doba.

Důležitým aspektem při analýze zákazníků jsou demografické faktory. Z těchto faktorů analyzujeme především změny v populaci, věkové složení populace a také strukturu její příjmů. Dalším důležitým aspektem při analýze jsou geografické faktory. Tyto faktory ukazují, odkud jsou naši zákazníci. Tato skutečnost může mít vysoký dopad na náklady i tržby podnikatelského subjektu (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Dodavatelé

Pro podnikatelský subjekt je velice výhodné mít větší počet potencionálních dodavatelů. Tato skutečnost mu může zlepšit vyjednávací pozici i získat konkurenční výhodu. Dle publikace Synka (2006) existují různé strategie při volbě dodavatelů:

- Dle geografického rozložení
- Globalsourcing – společnost na základě této strategie využívá možnosti při volbě zahraničních dodavatelů. Cílem této strategie je nalézt globálně nejlepšího dodavatele. Tato strategie má různé pozitivní aspekty, ale i negativní – dumpingová cena, velká vzdálenost, cizí jazyk, logistika, kontrola.
- Local sourcing – společnost se zaměřuje pouze na tuzemské dodavatele. Cílem strategie je snížit logistické náklady, zajistit rychlou dodávku. Tyto dodavatelé nemusí používat moderní technologie, díky čemuž může podnikatelský subjekt ztratit konkurenceschopnost. Při užívání této technologie lze ve společnosti

zavést metodu Just in Time (JIT), která organizuje logistické toky tak, aby byly minimalizovány veškeré skladovací i dopravní náklady. Díky tomu společnost obdrží dodávku v okamžiku, kdy jí dojdou zásoby.

- Dle počtu dodavatelů:
- Single sourcing – společnost na základě této strategie redukuje počet dodavatelů, což má za cíl zvýšit kvalitu dodávek.
- Multiple sourcing – společnost na základě této strategie udržuje minimálně dva dodavatele, a to každého na jeden materiálový druh. Snahou této strategie je rozložit riziko.
- Dle rozsahu dodávaných výkonů:
- Component sourcing – společnost objednává pouze montážní činnost, kde je vyžadována součinnost mezi dodavatelem a odběratelem.
- Modular sourcing – společnost vybírá dodavatele podle návaznosti na výrobní proces(Synek, 2006).

Konkurence

Velikost a počet konkurujících firem je hlavním bodem analýzy konkurence. Podnikatelský subjekt musí vždy znát míru ohrožení těmito subjekty. Při této analýze je velice důležité znát tyto faktory:

- substituce výrobků či služeb,
- strategické změny současných konkurentů,
- možnost vstupu či výstupu do (z) odvětví. (Vykypl, 1992)

Analýza tohoto segmentu se odvíjí od specifické struktury příslušného odvětví a odlišnosti produktu či služby. Pokud je produkt homogenní, zákazník nebude vnímat podstatné rozdíly mezi produkty či službami různých firem. Pokud bude produkt diferencovaný, bude zákazník vnímat produkty různých firem rozdílně(Magretta, 2012).

Porterův model

Tento model je zaměřený především na identifikaci všech vlivů, které působí na výnosnost celého odvětví. Tento model nepatří mezi detailní modely, ale poskytuje věrohodnou představu o možných ohroženích. Tento model se sestavuje před vstupem podnikatelského subjektu na trh. Management podnikatelského subjekt má za úkol analyzovat tyto síly a následně navrhnout postup, kterým se může těmto vlivům bránit.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Výše hrozby je dána především nastavenými bariérami vstupu podnikatelského subjektu do odvětví. Pokud jsou nastaveny nízké bariéry, dochází k tlaku na snižování nákladů a cen, ale i potřebě investic do produktu. Dle autorů Johnsona, Whittingtona a Scholese (2012, str.28) existují typické zdroje bariér, na které může podnikatelský subjekt narazit. Jedná se především o následující bariéry:

- Úspory z rozsahu – tyto úspory umožňují podnikům s vyšší produkcí užívat nižší náklady na jednotku své produkce. Podnikatelský subjekt, který nově vstoupil do odvětví, má pak náročnější podmínky ke konkurování ostatním podnikatelským subjektům.
- Přístup k dodavatelským a distribučním kanálům – může se stát, že v některých odvětvích mají současné podniky kontrolu nad dodavateli nebo distributory. Této skutečnosti lze dosáhnout vertikální integrací nebo loajalitou dodavatelů a odběratelů.
- Očekávaná odvěta – jedná se o očekávání odvěty při vstupu na trh v podobě cenové války nebo marketingové kampaně. V mnoha případech se jedná o dost velkou bariéru vstupu, která potencionální konkurenty odradí od vstupu na trh.
- Vládní opatření – tato opatření jsou cílena na ochranu již existujících podniků na trhu. Může se jednat například o profesní komory, různé formy patentů či jiné tarifní i netarifní překážky.
- Síla diferenciací – čím více se jednotlivé produkty odlišují, stoupá k dané značce loajalita zákazníků, a to má za následek, že se nové subjekty hůře uchycují na současném trhu.

Je nutné si položit především tyto otázky: Je snadné pro nového konkurenta vstoupit na trh? Je obtížné pro nového konkurenta vstoupit na trh? Existují nějaké bariéry vstupu do odvětví?

Hrozba substitutů

Substituty jsou všechny produkty, které mají schopnost uspokojit zákaznickou potřebu stejně jako náš výrobek. Je velice obtížné stanovit, které produkty mohou být pro náš produkt hrozbou. Porter (2008, s.84) ve své publikaci uvádí, že je obtížné určit zákaznickou potřebu, protože například ke Dni otců může být substitutem pro košili například kravata či vrtačka,

kté totožně naplní zákazníkovo potřebu koupit dárek jeho otci. Je nutné položit především si tuto otázku: Jak moc je snadné nahradit naše produkty a služby jinými?

Vliv dodavatelů

Dodavatelé patří mezi nejvýznamnější sílu působící na podnik, protože mu dodávají vstupy potřebné pro produkt nebo službu. Sedláčková a Buchta (2006) ve své knize uvádějí, že se nejedná pouze o suroviny nebo technologie, ale i kvalifikovanou práci nebo poskytnutí kapitálu. Čím je dodavatel vstupu silnější, tím může si více dovolit, například zvyšovat ceny nebo snižovat kvalitu dodávek.

Podle Portera (2008) má na vyjednávací sílu vliv několik předpokladů:

- Na určeném trhu existuje pouze několik silných podnikatelských subjektů.
- Určený podnikatelský subjekt není pro dodavatele nikterak významný.
- Pro určený podnikatelský subjekt není snadné změnit dodavatele.
- Určité vstupy nemají na trhu substituty, například patenty.

Je nutné položit si především tyto otázky: Jak silné mají pozice dodavatelé? Existuje větší množství dodavatelů nebo se jedná o monopolní dodavatele?

Vliv odběratelů

Odběratelé mohou mít na podnikatelský subjekt významný vliv, kterým mohou ovlivňovat snížení cen, zvýšení kvality služeb či produktu, lepší služby zákazníkům. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 43).

Johnson, Whittington a Scholes (2012) uvádějí hlavní faktory ovlivňující vliv odběratelů:

- Koncentrace odběratelů – jestliže výnosy podnikatelského subjektu plynou pouze z menšího počtu odběratelů, mají odběratelé velice silnou vyjednávací pozici a podnikatelský subjekt se musí těmto požadavkům přizpůsobit.
- Nízké náklady změny dodavatele – pokud je pro odběratele snadné změnit svého dodavatele, musí se odběratel (podnikatelský subjekt) přizpůsobit, jinak pro odběratele není problém nahradit ho jiným konkurentem.
- Hrozba zpětné vertikální integrace.

Síly stávající konkurence

Na trhu se různými způsoby může projevovat soupeření mezi jednotlivými podnikatelskými subjekty. Jednat se může například o slevy, reklamní kampaně, uvedení nových výrobků či vylepšování služeb. Na druhou stranu vysoká míra soupeření mezi podnikatelskými subjekty může ovlivnit ziskovost (Porter, 2008).

Sedláčková a Buchta (2006) ve své publikaci uvádějí, že je nutné znát své konkurenty a trh, abychom mohli zvolit správnou konkurenční strategii. Mezi nejdůležitější faktory, které mohou ovlivnit strategii podnikatelského subjektu, patří:

- velikost a počet konkurentů na trhu,
- míra růstu na trhu,
- diferenciací produktů,
- výstupní bariéry z odvětví,
- vysoké fixní náklady.

Je nutné si položit především tyto otázky: Existuje mezi stávajícími konkurenty nějaký konkurenční boj? Jak je silný tento konkurenční boj? Existuje na trhu jeden dominantní konkurent?

Analýza makrookolí

Makrookolí jsou vlivy působící na podnik z větší vzdálenosti, každopádně ho významným způsobem ovlivňuje. Tyto faktory se rychle, čímž vytváří prostor pro příležitosti, ale i ohrožení. Toto prostředí představuje technologický, sociální, ekonomický a politický rámec, ve kterém se podnikatelský subjekt nachází. Tyto vlivy nemá podnikatelský subjekt možnost jakýmkoliv způsobem ovlivnit, může však na ně reagovat, připravit se na ně, a tak ovlivnit či změnit směr vlastního vývoje (Machková, 2015).

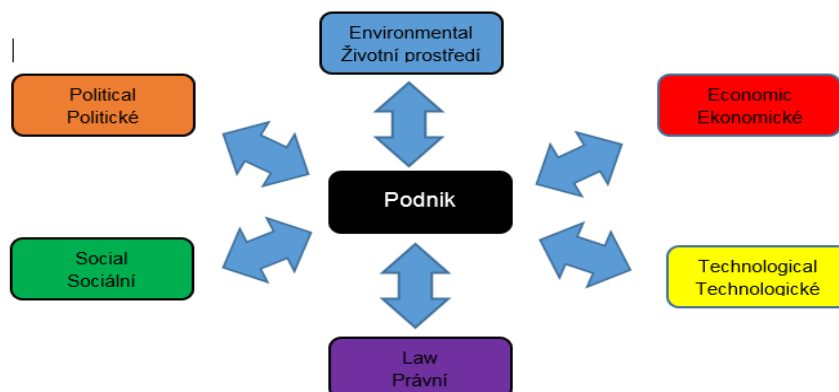
PESTLE ANALÝZA

Tato analýza je jedním z modelů analýzy vnějšího prostředí. Název je tvořen počátečními písmeny jednotlivých oblastí:

- Politické faktory.
- Ekonomické faktory.
- Sociální faktory.
- Technické faktory.

- Legislativní(Právní) faktory.
- Ekologické faktory.

Obrázek 2.2 – PESTLE analýza



zdroj: upraveno dle Blažkové (2007)

Tento uvedený model někteří autoři rozšiřují ještě o oblast legislativní ekologickou a ten je pak označován jako PESTLE analýza, která je znázorněna na obrázku 2.2(Blažková, 2007).

Politické faktory

Fungování státního aparátu země, ve které podnikatelský subjekt podniká, spadá mezi politické faktory. Mezi nejvýznamnější faktory lze zařadit především současnou legislativu, předpisy evropské unie, pracovní právo, ochranu spotřebitele, předpisy pro mezinárodní obchod, legislativu ovlivňující podnikání atd.

Ekonomické faktory

Mezi tyto faktory lze zařadit například současnou ekonomickou situaci, hrubý domácí produkt na jednoho obyvatele, měnové kurzy, inflaci, nezaměstnanost, státní výdaje a další.

Sociální faktory

Do těchto faktorů spadá životní styl, demografie, spotřebitelské zvyky a názory, rozdělení příjmů, vzdělávání, náboženské faktory.

Technologické faktory

Do těchto faktorů můžeme zařadit inovativní potenciál, licence a patenty, kapacitu výroby, nové objevy, státní výdaje na výzkum, internet, nové výrobní technologie a další (Jakubíková, 2008).

Legislativní faktory

Jedná se o právní normy, zákony místní i mezinárodní vyhlášky, které se týkají konkrétních podniků.

Environmentální faktory

Jde o faktory týkající se životního prostředí na národní i mezinárodní úrovni. Tyto faktory se do analýzy zahrnují v posledních letech dle stoupajícího zájmu o problematiku společensky odpovědného chování jednotlivých podnikatelských subjektů. V této části analýzy je nutné, aby podnikatelský subjekt zjistil, jak svou činností ovlivňuje své okolí a jaké jsou dopady na přírodu.

Základním cílem této analýzy dle Sedláčkové a Buchty (2000) je definice oblastí, jejichž změna má významný dopad na společnost, a odhad případných změn, ke kterým může dojít. Je také potřeba rozlišovat, jaké změny mohou ovlivnit všechna odvětví rovnoměrně a které změny ovlivní různé podnikatelské subjekty rozdílně. Tyto změny pak ovlivňují konkurenční pozici každého podnikatelského subjektu (Růčková, 2005).

Dle Tiché a Hrona (2000) je smyslem této analýzy formulovat odpovědi na tyto otázky:

- Jaké vnější faktory mají vliv na podnik?
- Jaké jsou pravděpodobné účinky těchto faktorů?
- Jaké faktory jsou v nejbližším horizontu nejdůležitější?
- Jaké jsou možné vývojové trendy všech čtyř oblastí v budoucnu?
- Jaké z uvedených faktorů mohou vyvolat větší změnu?
- Jaké dopady budou mít pro podnik tyto změny?
- Jaké dopady budou mít změny pro strategii podnik?

METODA 4C

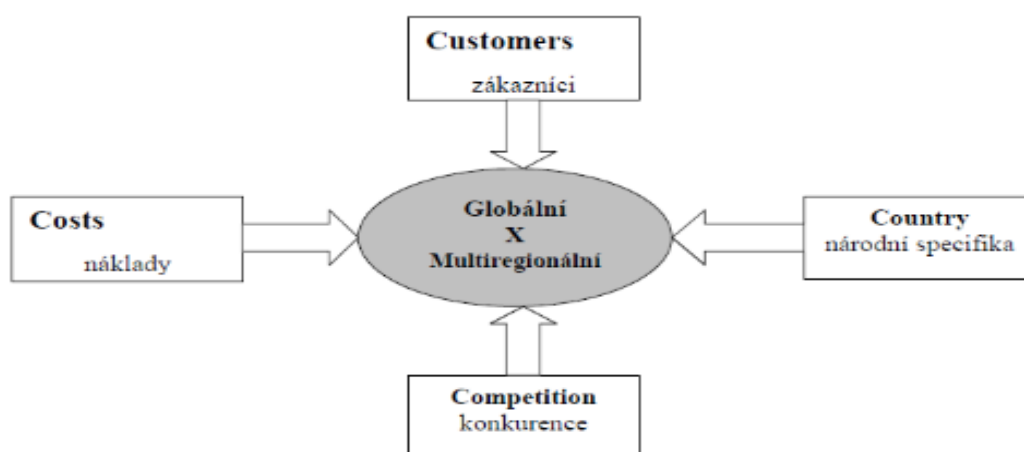
Podnikatelský subjekt při zahájení své činnosti zpravidla začíná rozvíjet svojí podnikatelskou činnost na jednom trhu (Kovář, Štrach, Sedláčková, 2003). Tento trh se pak pro něj může stát

nasyceným a začne hledat jiné trhy, vhodné pro expanzi. Metoda 4C se nazývá dle anglického označení základních faktorů:

- costs – náklady,
- customers – zákazníci,
- country – národní specifika,
- competitors – konkurence.

Metoda rozděluje globální faktory do čtyř skupin. Každá skupina zahrnuje několik faktorů, které se zohledňují při volbě strategií. Jednotlivé faktory nám ukazuje obrázek 2.3 (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017).

Obrázek 2.3 – Metoda 4C



Zdroj: upraveno dle Sedláčkové(2008, s. 78)

Zákazníci

V rámci tohoto faktoru se řeší následující otázky: Jsou požadavky zákazníků heterogenní nebo homogenní? Liší se požadavky v různých regionech? Je možné jedním homogenním výrobkem nebo službou uspokojit potřeby?

Při rozhodování jsou to jedny z nejdůležitějších otázek. Čím víc je životní styl univerzální, tím více je možné uspokojit potřeby homogenním výrobkem či službou (Kovář, Štrach, Sedláčková, 2003).

Náklady

Čím více je technologické provedení výrobků důmyslné, tím více rostou náklady na jeho vývoj. Doba životního cyklu výrobku se pořád zkracuje a tím více se klade důraz na vyvíjení

nových produktů. Dokonce i výrobní náklady můžou být významnou bariérou v globalizaci(Kovář, Štrach, Sedláčková, 2003).

Národní specifika

Celní bariéry mohou být pro některé výrobky či služby vysoké a tyto výrobky se pak oproti domácím stanou nekonkurenceschopné. Každá země si snaží zajistit, aby byly na její trh uváděny pouze bezpečné výrobky. Každá země si tak vytvoří seznam výrobků, které budou podléhat povinnému schválení. Tyto výrobky musí být následně vyzkoušeny akreditovanou laboratoří, zda vyhovují veškerým normám. Překážkou v globalizaci může být rozdílnost norem, čímž se vytvoří vysoké bariéry pro používání jednotlivých strategií(Kovář, Štrach, Sedláčková, 2003).

Konkurence

Všechny velké řetězce či společnosti obchodují celosvětově. Tato skutečnost má velký vliv na menší společnosti. Přispívat ke globalizaci může například provázanost činností. Například pokud podnikatelský subjekt má umístěnou výrobu v regionu, kde jsou velmi nízké náklady na výrobu, tato výhoda může být využita konkurenty, kteří mají svou výrobu v regionech, kde nejsou natolik příznivé podmínky pro výrobu. Tyto podniky jsou pak nuceny použít stejnou strategii(Sedláčková, 2000)

Pomocné nástroje pro analýzu prostředí EFE, IFE

Matice EFE (ExternalFactorEvaluation) – matice hodnotí faktory vnějšího prostředí. Matice IFE (InternalFactorEvaluation) – matice hodnotí faktory vnitřního prostředí.

Tyto dvě matice mají za úkol konkretizovat vlivy jednotlivých faktorů, které jsou identifikované v jednotlivých analýzách a zohlednit jejich důležitost a určit, jak na ně společnost svými strategiemi reaguje.

Tvorba matic probíhá v následujících krocích:

- **Identifikace kritických faktorů úspěchu** – vyberou se faktory, které zahrnují jak příležitosti, tak ohrožení (EFE) nebo faktory, které zahrnují silné či slabé stránky (IFE) ohrožující společnost nebo odvětví. Je nutné, aby společnost rozlišovala jejich účinky, zda se jedná o dlouhodobé vlivy nebo pouze

o krátkodobé vlivy, nebo se z krátkodobých ohrožení mohou stát například příležitosti.

- **Přiřazení váhy v intervalu 0–1 každému faktoru** – přiřazená váha jednotlivého faktoru určuje důležitost pro úspěch na trhu, pokud se jedná o EFE a důležitost pro danou společnost, pokud se jedná o IFE. Všechny součty vah se musí rovnat 1.
- **Přiřazení známky od 1 do 4 ke každému faktoru** – známka se rozděluje jednotlivým faktorům na základě toho, jak na ně společnost reaguje:
 - 1 = velmi špatná reakce,
 - 4 = velmi dobrá reakce.
- Vynásobení váhy každého faktoru určenou známkou a určení skóre pro jednotlivé faktory.
- Sečtení jednotlivých skóre a určení celkového skóre.

Nejvyšší celkové skóre je 4,0 bez ohledu na to, kolik se využilo kritických faktorů, nejnižší možné celkové skóre je 1,0. Pokud společnost dosáhne skóre 4, znamená to, že reaguje skvělým způsobem na příležitosti a hrozby. Když společnost dosáhne skóre 1,0, znamená to, že strategie společnosti se nezaměřují na využití příležitostí a předcházení ohrožení ve vnějším okolí (EFE) nebo se nezaměřují na využití silných stránek a vypilováním slabých míst (IFE).

Tabulka 2.1 – Matice EFE, IFE

Faktor	Váha	Známka	Vážené skóre
Nejdůležitější faktory vnějšího/vnitřního prostředí	<0;1>	<1;4>	Váha x skóre
Celkem	1,0		Suma

Zdroj: Sedláčková 2008, str. 78

2.4.2 Interní analýza

Strategie určitého podnikatelského subjektu by měla zajistit soulad mezi externím a interním prostředím podniku. Tato kapitola určuje silné a slabé stránky podnikatelského subjektu a je základem pro formulaci následné strategie podniku. Interní analýza má ukázat, jestli zdroje a možnosti podnikatelského subjektu odpovídají skutečnému prostředí, ve kterém se podnikatelský subjekt nachází. Tímto je jinak řečeno, že analýza sleduje, zda jsou disponibilní zdroje podnikatelského subjektu využity v jejich maximální míře ve vztahu s příležitostmi, které mu jsou poskytnuty jeho prostředím (Keřkovský, Vykypl, 2006).

Zdroji se rozumí všechny prostředky podnikatelského subjektu. Košťan a Šuleř (2002) uvádí, že mezi nástroje analýzy patří audit podnikových zdrojů, který dává odpovědi na otázky:

- Jaké zdroje jsou k dispozici.
- Jsou tyto zdroje efektivně využity.
- Jsou tyto zdroje flexibilní.
- Jsou jednotlivé zdroje vyvážené.

Rozdělení zdrojů:

- Fyzické – zařízení, stroje, jejich opotřebení atd.
- Lidské – počet zaměstnanců, adaptabilita, jejich zručnost atd.
- Finanční – závazky, pohledávky, hotovost, vlastní kapitál.
- Nehmotné – organizační struktura, kontakty, know-how, informace (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Klíčové faktory úspěchu

Klíčové faktory úspěchu patří do závěru analýzy odvětví. Tato analýza navazuje na analýzu odvětví a zároveň je zdrojem pro následující analýzu zdrojů a schopností podnikatelského subjektu. Mezi klíčové úspěchy může patřit specifická vlastnost, která vyplývá z určitých dovedností či vlastnictví zdrojů. Tyto faktory mohou být například v technologii, distribuci, marketingu, výrobě či organizaci. Při této analýze by se měl podnikatelský subjekt zamyslet nad tím, ve kterých oblastech by chtěl vyniknout ve kterých bude udržovat přijatelnou úroveň. Identifikace těchto faktorů hraje velmi důležitou roli při rozhodování podnikatelského subjektu o strategických prioritách (Straková, 2019).

Finanční analýza

Finanční analýza je součástí strategické analýzy a slouží především k celkovému hodnocení finanční situace podnikatelského subjektu. Pomáhá zjistit, jestli je podnik ziskový, jakou má kapitálovou strukturu atd. Jestliže podnikatelský subjekt zná svoji finanční minulost, umožní mu to lépe předvídat svůj budoucí finanční vývoj. Základním zdrojem informací této analýzy, jsou účetní výkazy, a to rozvaha, cash flow, výkaz zisku a ztráty a příloha v účetní závěrce (Pavelková, Knápková, 2010).

Analýza rozvahy a výkazu zisku a ztrát

Rozvaha jako účetní výkaz zachycuje stav hmotného i nehmotného majetku a zdrojů financování. Rozvaha analyzuje vývoje jednotlivých položek v určitém časovém horizontu.

- Horizontální analýza – sleduje vývoj jednotlivých položek v čase.
- Vertikální analýza – sleduje podíl jednotlivých položek na celkové sumě aktiv či pasiv.

Kislingerová, Hnilica (2008) uvádí, že analýzu jde ještě doplnit o vertikální a horizontální analýzu výkazu zisku a ztrát, která sleduje také jednotlivé položky v určitém časovém horizontu.

Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou zaměřeny na porovnávání jednotlivých položek mezi sebou a mohou tak ve výsledku ukázat jiné skutečnosti, které nejsou zprvu vidět z předchozích dvou analýz.

Ukazatele rentability

Kalouda (2015) uvádí, že rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu je základem pro měření schopnosti určitého podnikatelského subjektu dosahovat zisku pomocí kapitálu nebo tvorby nových zdrojů. Rentabilitu lze definovat jako poměr mezi ziskem a vloženým kapitálem.

- ROE – rentabilita vlastního kapitálu

$$\text{ROE} = \text{Zisk po zdanění} / \text{vlastní kapitál}$$

Tento vzorec vyjadřuje, zda kapitál vlastníkům přináší odpovídající výnos k riziku, které je s ním spojeno.

- ROA – rentabilita celkových aktiv

$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{aktiva}$$

Tento vzorec vyjadřuje celkovou efektivnost podnikatelského subjektu, tzn. že měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu (Růčková, 2015).

- ROS – rentabilita tržeb

$$\text{ROS} = \text{zisk po zdanění} / \text{tržby}$$

Tento vzorec vyjadřuje vztah zisku po zdanění k tržbám. Výsledkem je číslo, které vyjadřuje, jak vysoký je zisk z jedné koruny tržeb (Sedláček, 2011).

Analýza zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti sledují vztah mezi cizími a vlastními zdroji společnosti. Ukazuje míru, do jaké je podnik financován cizími zdroji. Zadluženost ale ještě nemusí vypovídat nic negativního o společnosti. Její růst přispívá ke zvyšování rentability.

Ukazatel věřitelského rizika patří mezi základní ukazatel zadluženosti, a pokud je hodnota tohoto ukazatele vyšší, je podnik více zadlužen. Vypočítá se jako celkové cizí zdroje / celková aktiva.

Ukazatel poměru vlastního jmění k celkovým aktivům ukazuje strukturu podniku, vyjadřuje finanční nezávislost podniku. Vypočítá se jako vlastní kapitál / aktiva. Úrokové krytí se vypočítá jako EBIT / celkový nákladový úrok.

Analýza likvidity

Ukazatele likvidity porovnávají schopnost v krátkodobém horizontu dostát svým závazkům. Mezi základní ukazatele patří běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita.

Běžná likvidita má vyjádřit kolikrát je podnikatelský subjekt schopen uspokojit pohledávky věřitelů, pokud přemění oběžná aktiva na peněžní prostředky. Běžné hodnoty se pohybují mezi 1,6–2,5. Pokud je ukazatel menší než 1, znamená to, že podnikatelský subjekt není schopen hradit své krátkodobé závazky a musí je uhradit z dlouhodobých zdrojů.

Pohotová likvidita vyjadřuje totéž, akorát nezahrnuje zásoby, které jsou hůře zpeněžitelné. Běžné hodnoty jsou mezi 1–1,5.

Okamžitá likvidita má vyjádřit okamžitou schopnost podnikatelského subjektu uhradit jeho krátkodobé závazky, přičemž pro úhradu může být použito finančního majetku společnosti. Doporučené hodnoty se pohybují mezi 0,2–0,5 (Kislingerová, 2008).

Portfolio analýza

Na podnikání je nahlíženo jako na souhrn podnikatelských jednotek, které v určitém prostoru vykazují určitou pozici. Tato pozice je monitorována pomocí Bostonské matice či matice GE. Cílem této analýzy je usměrnit zdroje do určitých strategických jednotek, kde se bude očekávat dobrý vývoj trhu a kde může podnikatelský subjekt využít své konkurenční výhody.

Obrázek 2.4 – BCG Matice



zdroj : upraveno dle Jakubíková, 2008, str 126

BCG matice

Tento přístup se řadí mezi nejznámější a nejpoužívanější přístupy a vymyslela ho poradenská společnost BCG. Matice dává v souvislosti dohromady relativní podíl na trhu a tempo růstu trhu. Na vertikální ose je znázorněno tempo růstu trhu, které je udáváno v procentech. Na horizontální ose je znázorněn relativní podíl na trhu (viz obrázek 2.4).

Dojné krávy

Tento segment se vyznačuje relativně vysokým tržním podílem na pomalu rostoucím trhu. Tyto výrobky generují více peněz, než samy potřebují. Tyto výrobky jsou hlavním zdrojem výnosů společnosti. Vhodnou strategií pro tento segment je udržení stávajícího tržního podílu či jeho snížení, pokud společnost potřebuje více peněžních prostředků.

Hvězdy

Tento segment zahrnuje výrobky, které mají vysoký růst prodeje a mají také vysokou konkurenceschopnost. Výrobky v tomto segmentu mají velice příznivou pozici, a protože jsou na začátku svého životního cyklu a předpokládá se jejich další růst, mohou se stát v budoucnu pro podnik velmi cennými.

Psi

Výrobky v tomto segmentu mají velice nízký podíl na trhu a také nepatrný růst a pro podnik již nemají perspektivu. Výrobky v tomto stádiu už jsou u konce životního cyklu a jejich setrvání v podniku již není z hlediska nákladů efektivní.

Otazníky

Výrobky v tomto segmentu mají nízký tržní podíl, ačkoliv trh vykazuje růst. Společnost musí zainvestovat do zlepšení jejich prodejnosti a výnosnosti (Sedláčková, 2000).

Matice GE

Matice GE je další metodou pro analýzu portfolia. Tato matice se soustřeďuje na atraktivitu trhu a konkurenční postavení určitého produktu (Veber a kol, 2011).

Atraktivita zohledňuje tyto faktory:

- kvalita trhu,
- ziskovost oboru,
- tržní růst,
- velikost trhu,
- stabilita prodeje,
- cenová stabilita,
- dostupnost zdrojů,
- situace ve firmě a jejím okolí.

Konkurenční přednosti zohledňují tyto faktory:

- relativní výrobní kapacita,
- relativní pozice na trhu,
- výzkumný a vývojový potenciál,
- ziskovost,
- schopnost managementu (Jakubíková, 2008).

Výsledkem je níže uvedená matice, která je rozdělena do 9 polí, kdy jednotlivé pole jsou pojmenovány a ukazují situaci podniku:

- pole 1 – chránit svojí pozici,
- pole 2 – snažit se víc,

- pole 3 – být vybíravý,
- pole 4 – sklízení,
- pole 5 – opatrný postup,
- pole 6 – rozumné zvětšování,
- pole 7 –restrukturalizace,
- pole 8 – minimalizace investicí,
- pole 9 – vypadnout,

Jednotlivá pole jsou také rozdělena do jednotlivých sekcí, které jsou vyznačeny na obrázku:

- pole 1,2,4 – investovat / rozšířit,
- pole 3,5,7 – selektivita / tržby,
- pole 6, 8,9 – vytěžit / zbavit se(Jakubíková, 2008).

2.4.3 Marketingová analýza

„Marketingová situační analýza je systematické, důkladné, kritické a nestranné zkoumání a posouzení:

- *vnitřní situace podniku s důrazem na jeho marketingové činnosti,*
- *postavení podniku ve vnějším prostředí s důrazem na analýzu trhu a analýzu konkurence.*“(Lošťáková,2005, str. 86).

Tato analýza má za úkol prověřit řízení podniku, a to především v souvislosti s marketingovými činnostmi. Zkoumá tedy především prostředí společnosti, různé segmentu trhu, konkurenci a odhaduje poptávku a prodeje do budoucna. Výsledkem analýzy je volba cílových trhů a nalezení marketingových cílů a strategií společnosti pro její jednotlivé trhy, včetně prvků pro marketingový mix. Současně je tato analýza prvním krokem pro přípravu strategického marketingového plánu. Manažeři využívají tuto analýzu, aby získali informace, které potřebují pro návrh nových prodejních strategií či změnu současných strategií (Srpová,2010).

Tuto analýzu můžeme rozdělit do tří částí:

- Informační – v této části je potřeba posbírat potřebná data a vyhodnotit je. Této části se týká především hodnocení vnějších faktorů, hodnocení vnitřních faktorů a matice konkurenčního profilu.
- Porovnávací – v této části se generují různé strategie, které se využívají například v matici swot, matici space, matici beg a dalších.
- Rozhodovací – v této části analýzy se hodnotí vybrané strategie, například pomocí matice kvantitativního strategického plánování, případně se v této části doporučují změny (Foret, 2011).

Kroky realizace analýzy:

- definování problémů,
- definování informací,
- stanovení různých typů informací a jejich zdrojů,
- metody sběru informací,
- způsoby zpracování nebo vyhodnocení informací,
- časové harmonogramy,
- sestavení rozpočtu(Berman,2010).

2.4.4 SWOT analýza

SWOT analýza se využívá pro prozkoumání vztahů výsledků analýzy externí a interní. Analýzu lze využít především pro definování vize společnosti, pro formulaci strategických cílů a pro identifikaci všech kritických oblastí ve společnosti(Grasseová a kol.,2010).Slovo SWOT je složeno z anglických názvů jednotlivých segmentů a to:

- Strengths– silné stránky.
- Weaknesses – slabé stránky.
- Opportunities – příležitosti.
- Threats – ohrožení.

Vytvoření SWOT matice:

- Musíme identifikovat a předpovědět možné změny, které nastaly ve vnějším prostředí společnosti a byly zjištěny pomocí jiných analýz.
- Musíme identifikovat změny ve vnitřním prostředí, které byly zjištěny pomocí interních analýz.

- Musíme zjistit vztahy mezi silnými a slabými stránkami a také mezi příležitostmi a hrozbami

Obrázek 2.5 – SWOT analýza



zdroj: upraveno dle Grasseová , 2010 , str. 96

Strategie je vymezování podnikatelských cílů včetně postupu, jak jich dosáhnout. Jejich průběžná adaptace v čase a prostoru nesmí být opomenuta především v reakci na okolní podmínky, které se neustále mění. Podnikatelský subjekt musí především znát své okolí. V tomto případě jsou zde inovace hybnou silou.

Silné stránky

Jedná se o vnitřní faktory společnosti, které jsou výhodou oproti ostatním konkurentům. Mezi silné stránky může patřit například moderní technické vybavení, know-how, kvalitní pracovní síla, kvalitní výrobky či služby, tradice značky, dobrá marketingová komunikace, distribuční články, vysoký kapitál, nízké náklady a další.

Slabé stránky

Jedná se o vnitřní faktory společnosti, které jsou pro podnik slabým místem. Mezi tyto stránky patří například nízká kvalifikace zaměstnanců, zadluženost, nedostatečné výrobní či skladovací prostory, nízký prodejní obrát, zastaralé technologie, vysoké náklady, nedostatečná diferenciací produktů, špatná marketingová strategie, omezený přístup k distribučním kanálům a další.

Příležitosti

Příležitosti patří mezi vnější faktory a stávají se velkým potenciálem pro rozvoj společnosti. Mezi tyto stránky patří změny technologií, nové módní trendy, legislativní změny, příznivé podmínky na trhu, snadný vstup či výstup z odvětví, špatná strategie konkurence, růst trhu, růst poptávky, možnost expanze, možnost exportu, státní dotace či zakázky a další.

Ohrožení

Jedná se o vnější faktory, které přispívají k negativnímu vývoji společnosti. Mezi tyto faktory patří zejména vstup nových konkurentů, legislativní změny, výkyvy trhu, nedostatky přírodních zdrojů, politické změny, zvýšená rizika prodeje a další.

Strategie

- **Strategie SO „využití“** – jedná se o strategii zaměřující se na silné stránky, které se využijí ve prospěch příležitostí. Tento stav je žádoucí a podnikatelský subjekt na něj vždy cílí. Kombinace této strategie se zřídka kdy vyskytuje.
- **Strategie ST „konfrontace“** – jedná se o strategii, která přeměňuje ohrožení v příležitost, kdy využívá silných stránek.
- **Strategie WO „hledání“** – jedná se o strategii, která využívá příležitosti k překonání slabých stránek.
- **Strategie WT „vyhýbání“** – jedná se o strategii, která je vhodná pro podnikatelské subjekty, které mají hodně slabých stránek a čelí mnoha ohrožením. Tato strategie je především obranná a může vyústit ve fúzi, omezené výdaje, bankrot nebo i likvidaci společnosti (Váchal, Vochozka, 2013).

2.4.5 Formulace a tvorba strategie

Formulace strategie podniku může začít, jakmile jsou provedeny veškeré potřebné analýzy. Nejdříve je potřeba formulovat strategii na úrovni celého podniku a až poté formulovat strategii pro jednotlivé úseky organizačních jednotek. Strategie na úrovních jednotlivých jednotek vychází především z generických strategií, které obecně popisují, jak lze získat stabilní konkurenční výhodu (Kovář, Štrach, 2003).

ANSOFFOVA MATICE STRATEGIÍ

Tato matice zahrnuje především strategie pronikání na trhy a vývoje nových výrobků, rozvoj trhů a diverzifikační strategie.(viz obrázek 2.6)

Obrázek 2.6 – Ansoffova matice

		Oblast výroby	
		vyráběné výrobky	nové výrobky
Oblast trhu	současné trhy	Strategie pronikání	Strategie nového výrobku
	nové trhy	Strategie rozvoje trhu	Strategie diverzifikace

Zdroj: upraveno dle Kovář, Štrach, 2003, str. 162

Porterovy generické strategie

Myšlenkou této strategie je, že konkurenční výhoda je jádrem celého podniku, a že k dosažení této konkurenční výhody je nutné, aby podnik strategie pečlivě vybíral. Podnik si tedy musí vybrat typ konkurenční výhody, který chce získat a bude o něj usilovat (viz obrázek 2.7)

Obrázek 0.7 – Porterovy generické strategie

		NIZKÉ NÁKLADY	DIFERENCIACE
Míra schopnosti konkurovat	NIZKÁ	Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů	Diverzifikační strategie
	VYSOKÁ	Cílená strategie pro vybraný segment trhu	Cílená strategie pro vybraný segment trhu
		Konkurenční výhoda	

Strategie lídra v nákladech

Konkurenční výhodou u této strategie jsou především velmi nízké náklady a s nimi spojené nízké ceny výrobků či služeb. V rámci strategie je nutné snížit náklady a zároveň nabídnout na trhu výrobek, který má nižší cenu než konkurence. Mallya (2007) uvádí, že v praxi existují dvě možnosti, jak této výhody dosáhnout, a to kontrolou zdrojů a změnou aktivit nákladového řetězce.

Tato strategie má i svá rizika, mezi která patří zastaralé výrobní kapacity společnosti, proměnlivost zákaznických preferencí směrem k diferencovaným výrobkům atp.

Strategie zaměření

Tato strategie spočívá v tom, že se management zaměřuje na užší segment daného trhu nebo konkrétní skupinu zákazníků. V této skupině pak společnost uplatňuje nákladovou strategii či diferenciaci.

K dosažení této strategie je dle Portera (2008) potřeba ubránit si pozici na trhu a vytvářet bariéry pro ostatní konkurenty.

Tato strategie je vhodná především pro malé a začínající podniky, které mají malé výrobní objemy a nemohou uplatňovat úspory z rozsahu.

Strategie tvorby odlišnosti

Tato strategie nabízí zákazníkovi produkt nebo službu, za kterou je ochoten zaplatit více než u konkurence, která není schopna tento výrobek napodobit. Této konkurenční výhody může podnik docílit tak, že uvede jako první nový výrobek na trh. Porter (2008) uvádí, že tento model je výhodný z několika důvodů:

- Existují vysoké bariéry vstupu do odvětví.
- Konkurence v jednotlivých odvětvích není tak intenzivní.
- Hrozba substitutů je nízká.
- Vysoká důvěra zákazníků.
- Existuje dobrá vyjednávací pozice společnosti.

Odlišnost produktů může vzniknout například:

- Kvalitou jednotlivých výrobků či služeb.
- Technickou úrovní veškerého vybavení.

- Kvalitním servisem.
- Větší hodnotou produktu či služby za stejnou cenu jako u konkurence.

Výše uvedené strategie společnosti určují, jakým směrem se má vydat a jak se má rozvíjet.

Společnost by proto měla znát odpovědi na tyto otázky:

- Jaká je oblast podnikání?
 - Máme zůstat v této oblasti do budoucna?
 - Máme opustit některou z našich oblastí podnikání?
 - Budeme rozšiřovat portfolio výrobků či služeb, a to vstupem na nový trh?
- (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

3.Strategická analýza pro založení malé pekárny

V této části bude popsána společnost a její vize, následně budou vytvořeny analýzy PESTE, Porterova analýza a SWOT analýza.

3.1 Základní informace o analyzované organizaci

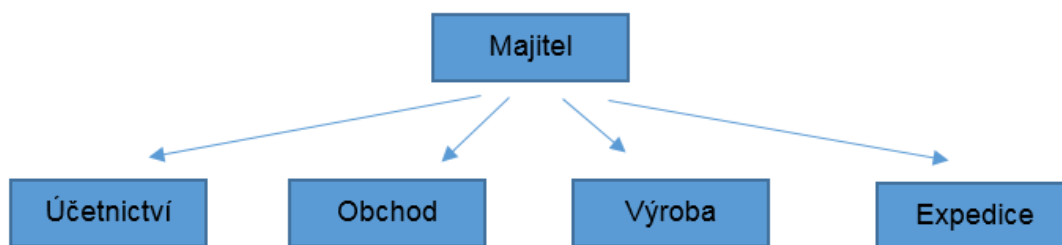
Základní informace o společnosti

Pekařství Oldřich Klobas je rodinný podnik, právní forma je fyzická osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Sídlo společnosti a zároveň místo podnikání je ve městě Dobruška. Předmětem podnikání je pekařská výroba a koupě zboží za účelem dalšího prodeje.

Společnost v roce 1912 založil Františ Klobas, opočenský pekařský mistr. Pekařství v té době prodávalo pouze běžné a jemné pečivo, které se jinde sehnat nedalo. Podnik byl komunisty znárodněn, fungovat začal až po roce 1989, kdy byl navrácen rodině.

V současné době se společnost zaměřuje na výrobu běžného, jemného i speciálního pečiva, ale i výrobu chleba a trvanlivých výrobků.

Obrázek 0.1 – Organizační struktura společnosti



Strategie společnosti

Společnost se snaží neustále vyvíjet a držet krok s moderními technologiemi, ale zároveň klade důraz na svoji tradiční recepturu, kterou si rodina předává z generace na generaci více než 100 let. Společnost podporuje domácí trh tak, že nakupuje suroviny pouze od regionálních výrobců. Aby si společnost udržela vysokou kvalitu svých výrobků, nakupuje pouze ty nejkvalitnější suroviny. Dále je kladen velký důraz na výrobu kvalitních náplní do jemného pečiva, a to mletí čerstvého máku či výrobu tvarohu. Společnost je jedinečná svojí pětiletou sázečnou pecí, do které se sázejí plechy lopatou, aby byla dodržena tradiční metoda pečení a zachována tradiční struktura pečiva.

Vybavení společnosti

Pekařství je vybaveno především novým stroji, vozovým parkem, a vlastními prostory. Vlastní prostory a zázemí společnosti zahrnují pozemky s hlavní budovou, vozový park pro 4 pekařské vozy, vlastní prodejny, sklad mouky, skladové prostory, vlastní síť odběratelů, účetní oddělení.

Produktové portfolio

Pekařství nabízí široké produktové portfolio a veškeré náplně jsou vyráběny v pekárně. Všechny výrobky se liší svou gramáží, která je dána požadavky zákazníků (viz tabulka 3.1).

Tabulka 3.1 – Nabízené produkty

Běžné pečivo	Jemné pečivo	Vícezrné pečivo	Chléb
Houska tuková	Koláče tlačené	Kornový rohlík	Šumava-pšeničný
Rohlík tukový	Moučkový rohlík	Více zrný rohlík	Kovář-šesti zrný
Veka tuková	Plněný sladký rohlík	Dalamánek více zrný	Farmář-slunečnice
Bulka tuková	Slívák	Bageta šesti zrná	Párty-pšeničný
Banketka	Skořička		Panský-žitno pšeničný
Minipizza	Lískulka		
Sýrový rohlík	Hřeben		
Slaninový rohlík	Závin		
Pletýnka	Pletýnka sladká		
	Vánočka		
	Jidáš		

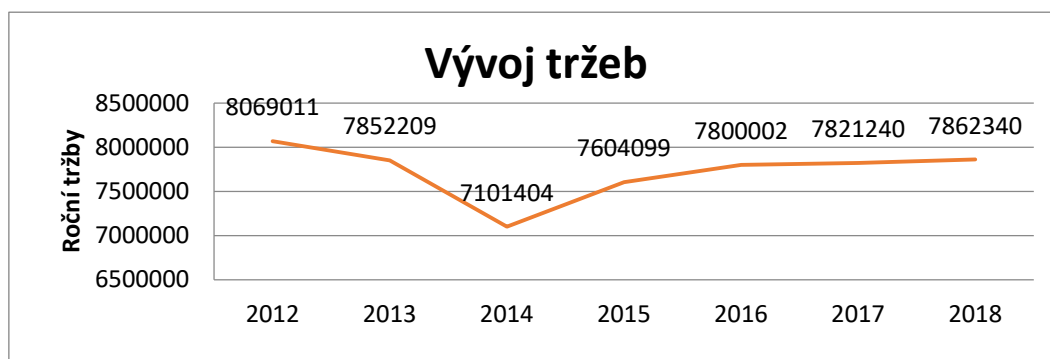
Zdroj: vlastní zpracování

Finanční vývoj

Ukazatel vypovídající o vývoji pekařství jsou tržby z prodeje vlastních výrobků. Údaje jsou uvedeny od roku 2012 do roku 2018. Tržby mají od roku 2012 do roku 2014 klesající tendenci a od roku 2014 se trend obrací směrem k růstu tržeb. Hlavními důvody jsou ceny

vstupních surovin pro výrobu vlastních výrobků. Pro společnost není jednoduché udržet si své zákazníky, protože ti mají možnost nakoupit stejné výrobky mnohem levněji v obchodech.

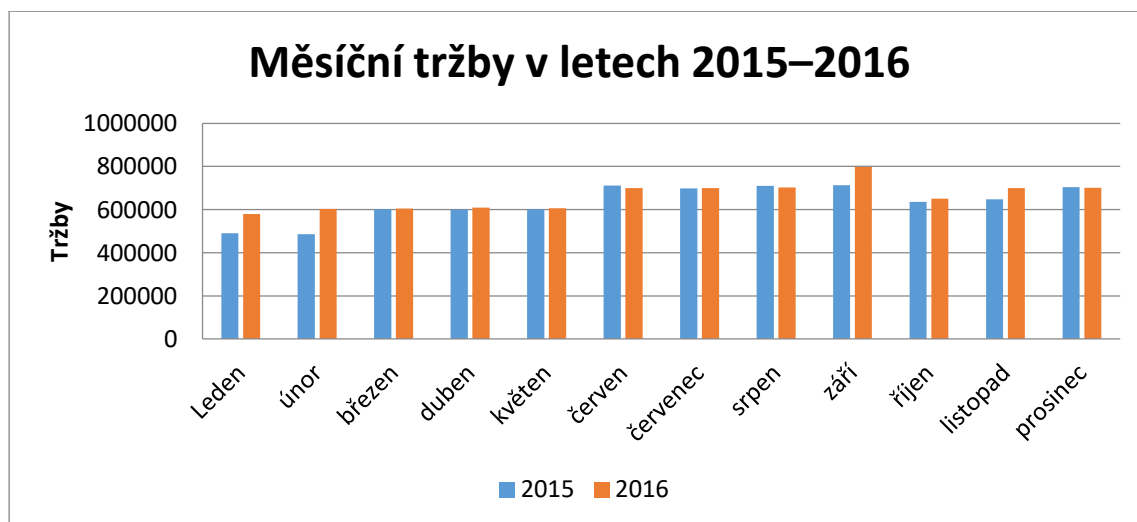
Graf 3.1 – Vývoj tržeb 2012–2018



Zdroj: vlastní zpracování

Jako inovaci v roce 2015 pekařství zařadilo do svého produktového portfolia chléb Kovář, prodej tohoto výrobku začal stoupat, ale také rostl i podíl tržeb na dalších výrobcích v důsledku příchodu nových zákazníků. Tento trend tržeb spustil novou službu, a to rozvoz pečiva do okolí a jeho prodej rovnou z pekařského vozidla. V grafu č.3.2 je detailněji rozebrán vývoj tržeb mezi lety 2015–2016. Je z něj patrný růst tržeb od doby, kdy společnost začala pracovat s novým obchodníkem a ten na své náklady produkty denně rozvážel.

Graf 3.2 – Měsíční tržby v letech 2015–2016



Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Strategická situační analýza

V této kapitole budou popsány poslání a cíle podniku, PESTE analýza, Porterův model pěti sil, matice EFE, IFE a SWOT analýza.

3.2.1 Poslání a vize podniku

Vize

Společnost chce být vnímána jako velice poctivý výrobce tradičních pekárenských výrobků. Chce především včas reagovat na veškeré potřeby svých zákazníků a používat kvalitní suroviny pro výrobu. Společnost zároveň klade důraz na efektivitu a kvalitu práce svých zaměstnanců. Společnost chce nadále podporovat pouze regionální dodavatele a být tak ryze českou společností.

Cíl

Cílem společnosti je udržet si nejen své stálé zákazníky, ale také přilákat větší okruh nových zákazníků a rozšířit tím i svou výrobu. Dalším cílem společnosti je včasné plnění zakázek vůči všem zákazníkům a udržování pevných vztahů s dodavateli. Společnost dále chcenabízet produkty,jejichž výroba bude co nejvíce podobná domácí výrobě, tj. ruční výroba veškerého sortimentu, jako jsou vánočky, večky, chleby a koláče.

3.2.2 PESTE analýza

K analýze vnějšího prostředí společnosti je využito PESTE analýzy.

Tabulka 3.2 – Faktory ovlivňující výrobu

Politické faktory	Ekonomické faktory	Sociální faktory	Technologické faktory	Ekologické faktory
legislativní vyhlášky	průměrná mzda	nákupní zvyklosti	technologie výroby	cena vstupních zdrojů
kontrolní evidence tržeb	nezaměstnanost	životní styl	inovace	hygiena
dotace z evropských fondů	ceny surovin	preferenze		
úlevy na daních		demografie a mobilita		

Tak že můžeme říct , že cílem PESTE analýzy není analyzovat všechny složky různých faktorů , ale hlavníím úkolem je najít složky, které mají význam pro podnik. Níže budou vysvětlení jednotlivé faktory a z těch daných uděláme závěr a lépe pochopíme, který z faktorů mají největší vliv na podnik.

Politické Faktory

- Legislativní vyhlášky – za nejvýznamnější faktor podnik považuje zavedení vyhlášky, která upravuje hygienické požadavky na veškeré potravinářské výrobky. Může se jednat například o dodržování teploty, ochranu před křížením na provozovnách, různé dodržování technologických postupů při výrobě, výměnu výrobních ploch za nerezový materiál a další.
- EET – dalším významným faktorem je zavedení kontrolní evidence tržeb od 1.3.2017. Společnost má dvě prodejny, do kterých musela pořídit dvě pokladny a zařídit připojení k internetu. Tato investice společnost vyšla na 50.000 Kč.
- Podpora malých podniků –jako příležitost může společnost vnímat dotace z evropských fondů. Tyto dotace společnost může čerpat při pořizování nových technologií nebo vytváření nových pracovních míst. V úvahu připadá také dotační titul Operační program podnikání a inovace, Ekoenergie nebo dotace využitelné při případném obměnění energetických zdrojů pro provoz pece. Vzhledem k velikosti společnosti a její finanční situaci nelze očekávat nikterak vysoké investice z vlastních zdrojů. Proto se společnost snaží využít veškerých dostupných programů pro dotace.
- Úlevy na daních – pozitivním faktorem v této kategorii je podpora při zaměstnávání zdravotně postižených lidí, která vede k úlevám na daních.

Ekonomické faktory

Tyto faktory mohou pro společnost znamenat usnadnění nebo komplikaci při realizace stanovených cílů.

- Výše mezd – výše minimální mzdy se od 1.1.2019 zvýšila na 13.350,00 Kč a hodinová sazba minimální mzdy se zvýšila na 79,80 Kč. Nyní v roce 2020 je minimální mzda 14.600,00 Kč a hodinová sazba minimální mzdy 87,30 Kč. Při plném úvazku 40 hodin týdně. Tímto každoročním zvýšením se navyšují náklady firmy.

- Míra nezaměstnanosti – společnost sídlí v Rychnově nad Kněžnou v Královéhradeckém kraji. V této oblasti je jedna z nejnižších nezaměstnaností v České republice, a to přesně 1,3 %. Takto nízká nezaměstnanost se zde drží především kvůli automobilovému průmyslu, který láká velké množství uchazečů o práci. Žádný jiný podnik v okrese nemůže výší nabízených mezd této automobilové společnosti konkurovat. Pro toto konkrétní pekařství to znamená nedostatek pracovních sil. Neustálý stav nízké nezaměstnanosti ani nemotivuje lidi v nezaměstnanosti k práci v pekařství, i jejich nároky jsou velmi vysoké.
- Ceny surovin – rostoucí ceny surovin společnost velice ohrožuje, protože nakupuje pouze od tuzemských dodavatelů. Rostou i ceny energií nutných pro provoz společnosti. Energie totiž tvoří po mzdách největší nákladovou položku ve společnosti.

Sociální faktory

- Nákupní zvyklosti – jako nejvýznamnější faktor působící na společnost je růst obchodních center, supermarketů a hypermarketů, který má vliv na nákupní chování spotřebitelů. Jde hlavně o to, že spotřebitelé nakupují o víkendu na několik dní dopředu. Vlivem dnešního uspěchaného životního stylu si nakupují zamražené polotovary, což není pro zkoumané pekařství dobrá zpráva.
- Životní styl – jako pozitivní vliv na společnost můžeme zmínit zdravý životní styl mnoha spotřebitelů. Spotřebitelé se zajímají o složení výrobků a chtějí potraviny ze zdravějších surovin, jako jsou žitné či celozrnné výrobky.
- Preference – čím dál více se spotřebitelé vrací k tradičním způsobům výroby, jako je kvas či droždí. Také vysoká životní úroveň má velký dopad na poptávku, protože čím dál více spotřebitelů má zájem připlatit si za kvalitní výrobky.
- Demografie a mobilita – jako negativní faktor lze uvést stárnutí obyvatelstva, kdy se mění věková struktura a zvyšuje se podíl starších lidí. Starší občané sice znamenají pro společnost stále zákazníky, kteří mají vztah k jedné firmě, ale na druhou stranu to znamená málo pracujících lidí, kteří by byli ochotni pracovat v pekárství.

Technologické faktory

- Technologie výroby – pekařství používá tradiční charakter výroby. Postupy výroby jsou technologicky nenáročné, a tak nepodléhají rychlému opotřebování. Výbava výroby je již starší, ale přesto plní svůj účel a na kvalitu výroby nemá vliv. Z tohoto faktoru společnosti neplyne žádná výhoda či nějaké ohrožení. Pokud by společnost investovala do technického vybavení, došlo by určitě k vyšší efektivnosti výroby, snížení spotřeby všech energií a vody a také k poklesu poruchovosti veškerého vybavení. Vzhledem k vysokým vstupním investicím je nové vybavení pro podnik do 3 let nereálné. Společnost zaměstnává údržbáře, který zajišťuje provoz všech strojů i provozovny a provádí i generální údržby.
- Inovace – společnost nedisponuje dostatečnými financemi, aby mohla inovovat výrobní postupy, a to má negativní vliv na budoucí vývoj.

Ekologické faktory

- Cena vstupních zdrojů – velký vliv na společnost má cena surovin a ta se odvíjí od poptávky a nabídky. Pokud dojde k nějaké ekologické katastrofě či zničení úrody, ceny vstupů rapidně vzrostou.
- Hygiena – jelikož společnost podniká v potravinářském průmyslu, vztahují se na ní přísné hygienické normy, které musí dodržovat.

Shrnutí

Po realizaci PESTE analýzy můžeme říct, že v dnešní době největší vliv na podnik má sociální faktor. Supermarkety a hypermarkety představují velkou konkurenci, kvůli které se snižuje počet zákazníků. Pekařství by měla být založena na konceptu sociálně orientovaného marketingu s přihlédnutím k sociálně-ekonomické a demografické situaci, zájmům všech skupin zákazníků. Budoucnost mají tě firmy, kteří budou schopni přesně a včas zachytit změny na trhu a budou schopni uplatnit příslušnou marketingovou politiku. Takže pro společnost bude lepší když se zaměří na své stále zákazníky, bude se orientovat na kvalitu výrobků a snažit se rozšířit nabízený sortiment.

3.2.3 Porterův model pěti sil

Tento nástroj se využívá k analýze konkurenčního prostředí společnosti. Analýza zkoumá 5 hlavních vlivů, které souvisí s konkurenceschopností společnosti.

Vyjednávací síla zákazníků.

Zákazníky lze rozdělit do tří skupin. Do první skupiny patří koncoví zákazníci v prodejnách. Do druhé skupiny můžeme zařadit střední odběratele, kteří produkty zpracovávají nebo prodávají. Poslední zmiňovanou skupinou jsou obchodní řetězce. Převážně odběratelé potravinových řetězců mají specifické požadavky a pekařství se jim maximálně snaží vyhovět. Běžnou praxí je, že odběratelé vyžadují množstevní slevy na odebrané zboží. Pekařství dodává do čtyř různých řetězců a s každým má vyjednané jiné cenové relace a množstevní slevy. Zákazníci mají možnost srovnat výrobky s jinými a jsou citliví na změny cen. Pokud nesou s výší ceny spokojení, mohou přejít ke konkurenci. Pekařství prodává své výrobky ve svých prodejnách, ale také zásobuje obchodní řetězce jako Konzum obchodní družstvo, Orlický konzum, Jednota Coop a Potraviny Verner. Výhodou pro pekařství je prodej výrobků ve vlastních prodejnách za plnou tržní cenu. Tržby za výrobky prodané v prodejnách jsou vyšší než u výrobků dodávaných řetězci, na druhou stranu takový prodej představuje vyšší provozní náklady.

Stávající konkurence

Každé odvětví se potýká s konkurenčním bojem. Výhodou firem je, pokud se umí přizpůsobit a být konkurenceschopné. To pro ně znamená, že musí dodávat kvalitní výrobky či služby, a to s nižšími náklady. Aby byly firmy konkurenceschopné, je nutné, aby využívaly nástrojů, jako jsou akční ceny, reklama, technologické inovace a nové výrobky.

Hlavní konkurenti společnosti Klobas

- Marta, spol. s.r.o. – tato společnost vyrábí především chleba a cukrářské výrobky, které prodává pouze ve svých prodejnách.
- Beas, a.s. – tato velkopekárna působí v celém Královéhradeckém a Pardubickém kraji, vlastní celkem 9 prodejen.
- Pekárny a cukrárny Náchod a.s. – společnost produkuje kompletní pekárenský sortiment.
- Reznerovo pekařství – toto pekařství prodává stejný sortiment jako pekařství Klobas, ale pouze ve svých dvou prodejnách.

Vyjednávací síla dodavatelů

Předními dodavateli společnosti jsou zemědělci, kteří jí dodávají obilí, mák či olej. Pekařství si se svými dodavateli udržuje dlouhodobé vztahy. Každý dodavatel poskytuje společnosti různé slevové akce na produkty a pekařství se jich snaží často využívat. Se všemi svými

dodavateli má společnost velmi dobré zkušenosti, především co se kvality produktů týká. Pokud tedy společnost vybírá dodavatele, hledí nejprve na kvalitu, až poté na cenu. Společnost vyhledává především na tuzemské dodavatele, i když to může znamenat vyšší ceny. Výhradním dodavatelem mouky jsou Mlýny Předměřice, mák zajišťuje zemědělské družstvo v Dobrušce a droždí nejmenovaná společnost z Plzně.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Pekařství musí sledovat současné konkurenty, ale i ty budoucí. V současné době je velice jednoduché založit společnost, ale hodně těžké je ji udržet na trhu tak, aby prosperovala. Zaběhnuté společnosti mají výhodu v tom, že jsou již známé, vyzkoušené, mají své jméno, know-how a svou historii. Další nevýhodou pro společnosti je, že musí vlastnit či pořídit si kvalitní technologické stroje, zařízení či jiné pomůcky, které by jim zlepšily práci i výroby. Novou konkurencí mohou být hypermarkety, které nabízejí své vlastní výrobky za mnohem nižší ceny na úkor kvality, předhánějí se různými slevovými akcemi a podobně. Nevýhodou pro novou konkurenci je to, že se vstupem na trh souvisí vysoké fixní náklady. Jedná se například o koupi nemovitosti, stavbu prodejny, skladu atd.

Hrozba substitutů

Substituty lze nazvat produkty, které mohou určitý produkt nahradit. Rozdíl může být jen v technologické přípravě nebo v jednotlivých surovinách. V oboru pekárenství nelze najít takový substitut, který by pečivo nahradil. Jako substitut pekárny může být považováno rozmrazované a následně rozpékané pečivo v hypermarketech.

Vyhodnocení

V tabulce 3.3 je přehled jednotlivých pěti sil Porterova modelu a číselné vyjádření hrozeb dle předešlé analýzy. V tabulce je uvedeno bodové hodnocení jednotlivých ohrožení. Hodnotilo se na škále 1–5, kde jedna vyjadřuje nejnižší sílu hrozby a pět vyjadřuje nejvyšší sílu hrozby. Hodnocení bylo provedeno na základě průzkumu různých majitelů pekáren.

Tabulka 3.3 – Vyhodnocení Porterovy analýzy pěti sil

Konkurenční síla	Největší hrozba	Ohodnocení
Dodavatelé	Pronikání dodavatelů na trh společnosti	1
Odběratelé	Tlak na cenu surovin	4
Substituty	Levné pečivo v marketech a	4

	rozmražené pečivo	
Potencionální konkurence	Vstup nového konkurenta na trh	2
Stávající konkurence	Narůst konkurenčního boje, snaha o přežití	5

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí

Z analýzy konkurenčního prostředí vyplývá, že společnost musí neustále sledovat vývoj konkurence a trhu. Je nezbytné, aby společnost vyvíjela tlak na inovace technologií ve výrobě a zvyšovala úroveň produktů. Ohrožení ze strany nových konkurentů spíše nehrozí, protože podmínky vstupu na trh jsou velice náročné, a to z hlediska přípravy i z hlediska finančního.

Ohrožení substituty není možné brát na lehkou váhu, protože dnešní uspěchaný životní styl nutí lidi k tzv. rychlonákupům ve velkých centrech bez ohledu na původ výrobku.

3.2.4 Matice EFE

Pomocí matice EFE bude zjištěna reakce společnosti na hrozby. V tabulce 3.4 jsou uvedeny faktory s největší mírou vlivu na daný záměr společnosti. Reakce tabulce je vyjádřena hodnotami 4= nejvyšší, 3= nadprůměrný, 2= střední a 1 = nízký.

Reakce společnosti na hrozby:

- Podpora českých výrobků – důležité je, aby stát podporoval české výrobky. Granty, které stát poskytuje, rozvíjí podnikání a posilují postavení českých společností na našem trhu. Stát bohužel v posledních letech nemá dostatek financí, a tak nemůže dostatečně financovat české producenty.
- Normy ISO – zvyšuje se počet oborů, ve kterých je nutností mít certifikaci ISO. Pro společnost je velice finančně náročné tuto certifikaci získat a udržovat si ji. Požadavky na certifikaci by pak mohly ohrozit existenci společnosti.
- Výrobní sortiment – neustále se zvyšují požadavky spotřebitelů na sortiment, které firmy nabízí. Například v pekárenství stoupá obliba francouzského pečiva či zdravých produktů.
- Nové technologie výroby – roste potřeba nových technologií, které zrychlují výrobu, zvyšují počet nových výrobků, ale také snižují počet zaměstnanců. I tyto skutečnosti mohou ohrozit společnost, protože spousta firem nemá finance na modernizaci strojů a zařízení.

- Využití kapacity – výrobní linky jsou omezeny svou kapacitou (stářím, spotřebou, výkonem atd). Pokud nebudou společnosti své stroje neustále udržovat v dobrém stavu, může dojít ke ztrátám, poruchám a nakonec k záporným ziskům.
- Konkurenční firmy – v kraji, ve kterém pekárna působí, se neustále zvyšuje počet pekáren. Tato skutečnost může být pro firmy, které již na trhu jsou, ohrožením, protože nemohou flexibilně reagovat na požadavky trhu tak jako nově vzniklé společnosti.
- Reklama – hrozbá klamavé reklamy, zavádějící.
- Legislativa – existují různé zákonné podmínky pro provoz pekáren. Může se jednat o hygienické požadavky, požární nařízení, vzdělání provozovatele, daňové zatížení atd.
- Velkoobchody – jedná se o subjekty určující cenu produktů. Jejich snahou je co nejvíce snížit cenu produktů, což představuje ohrožení pro pekárny a jejich zisk.
- Ceny surovin – zvyšování cen surovin může vést pekárnu k šetření na výrobních nákladech, aby kupovala levnější suroviny. Dopad by to mohlo mít na kvalitu výrobků.
- Velikost trhu – jestliže se pekárna pohybuje na malém trhu s velkým počtem konkurentů, může to ohrozit existenci společnosti. Konkurenti by mohli být více konkurenceschopní a více zapůsobit na odběratele.
- Ohrožení inflací – pokud inflace roste, stává pro společnost hrozbou. Inflace ohrožuje zvyšování výrobních nákladů, proto je nutné, aby společnost zvýšila cenu produktů, aby její výroba byla zisková. Vysoká cena produktů může odrazovat konečné zákazníky.

Tabulka 3.4 – Matice příležitostí a hrozeb společnosti

Faktor	Váha	Reakce	Skóre
Podpora českých výrobků	0,03	2	0,06
Normy ISO	0,14	4	0,56
Výrobní sortiment	0,04	4	0,16
Nové technologie výroby	0,06	3	0,18

Využití kapacity	0,05	4	0,2
Konkurenční firmy	0,15	2	0,3
Reklama	0,055	1	0,055
Legislativa	0,15	4	0,6
Velkoobchody	0,025	2	0,05
Ceny surovin	0,15	3	0,45
Velikost trhu	0,09	3	0,27
Ohrožení inflací	0,06	2	0,12
<i>Celkem</i>	<i>1</i>		<i>3,005</i>

Shrnutí

Pomocí matice EFE jsme zjistili citlivost firmy na externí prostředí. Údaje v tabulce byly stanovené na základě dialogu s ředitelem společnosti. Jejím výsledkem je hodnocení 3,005, což nám ukazuje, že záměr firmy má středně silnou pozici. Společnost nemusí věnovat hodně usilí tvorbě scénářů, ale může se spoléhat na trendy.

3.2.5 Matice IFE

Tvorba matice IFE je obdobná jako u výše uvedené matice EFE. Údaje jsou taky vypočítané na základě dialogu s ředitelem. V tabulce 3.5 jsou popsány silné a slabé stránky společnosti. Stejně jako v předchozí tabulce 3.4 analyzujeme stupeň vlivu jednotlivých faktorů na vývoj společnosti. Podle daných údajů stanovujeme váhu, reakce a skóre našeho podniku. Z tabulky 3.5 je zřejmé, že nejdůležitější silnou stránkou je organizační struktura podniku

Slabé stránky

- Organizační struktura – organizační struktura společnosti má pomalejší průběh všech rozhodovacích procesů. Aby mohly být vytvářeny inovace, je potřeba spolu účasti podřízených funkcí, jako je výroba, obchod či doprava.
- Ceny produktů – je nutné, aby společnost sledovala změny cen u konkurentů a byla schopna pružně na tyto změny reagovat.

- Vnitrofiremní komunikace – jako v každé firmě hrozí krize mezi spolupracovníky, a to především díky nedostatečné komunikaci, což může vyústit až ve firemní krizi.
- Styl vedení lidí – pokud vedení společnosti není ochotno naslouchat svým zaměstnancům a vyjít jim vstříc, nemůže v některých případech fungovat, jak by měla.
- Systém prodeje – pultový prodej může být pro některé zákazníky přežitek, jelikož nedokážou komunikovat s obsluhou. Tímto může dojít také ke ztrátě těchto zákazníků.
- Prestiž firmy – pokud se společnost nedostatečně propaguje, může dojít ke snížení prestiže.
- Komunikace se zákazníkem – pokud obsluha není dostatečně ochotná a usměvavá může dojít ke ztrátě zákazníků.
- Doplňková činnost – hrozí, že pokud společnost nezaujme novým produktem své zákazníky, může dojít k tomu, že nebude mít dostatečné zisky.
- Rodinná firma – ohrozit společnost a její strategie můžou i neshody mezi rodinnými příslušníky ve společnosti.
- Výrobní politika – pokud společnost neustále obměňuje produkty, může to pekárně jen uškodit. Někteří zákazníci jsou zvyklí na určité výrobky, a pokud nejsou k dostání, odejdou ke konkurenci, která tento výrobek nabízí.
- Technologie výroby – pokud pekárna nebude dostatečně reagovat na využití nových technologií, může dojít k zvýšení výrobních nákladů a tím také i prodejní ceny.
- Kvalifikovanost zaměstnanců – neustále rostou požadavky na kvalifikovanost zaměstnanců v oboru, zároveň s tím rostou i požadavky na výši platu.

Silné stránky

- Organizační struktura – pekárna má plně funkční organizační strukturu. Rozpětí řízení je široké a je tím pádem mnohem flexibilnější a umožňuje pekárně rychleji reagovat na požadavky zákazníků.
- Ceny produktů – ceny pekárny jsou v daném prostředí velice konkurenceschopné.
- Vnitropodniková komunikace – komunikace mezi všemi zaměstnanci je dobrá.

- Styl vedení lidí – v zájmu firmy je vyslechnout své zaměstnance. V jejím zájmu je i to aby zaměstnanci byli spokojeni a neměli tak důvod odejít ze společnosti.
- Systém prodeje – v prodejnách se uskutečňuje pultový prodej a v maloobchodech, kam společnost dodává své produkty, je prodej volný. Pultový prodej udržuje velmi dobré vztah mezi zaměstnanci a zákazníky.
- Prestiž firmy – to že je pekárna rodinným podnikem s dlouholetou tradicí a tradiční ruční výrobou, jí dodává na prestiži.
- Komunikace se zákazníkem – v podnikových prodejnách je velmi dobrá komunikace mezi zaměstnanci a zákazníky. Prodavačky jsou velmi milé a ochotné.
- Doplnková činnost – pokud společnost využije svých nevyužitých prostor, může z těchto příjmů financovat další potřebné inovace.
- Rodinná firma – pokud jsou ve firmě rodinní příslušníci, může to být pro firmu velkým přínosem. Majitel může tak výkonnost zaměstnanců lépe ovlivňovat.
- Výrobní politika – společnost velmi pružně reaguje na změnu preferencí zákazníků a obnovuje nabídku svých výrobků.
- Technologie výroby – aby docházelo k lepšímu využití výroby je nutné, aby společnost obnovovala postupy výroby jednotlivých výrobků.
- Kvalifikovanost zaměstnanců – s kvalitou zaměstnanců roste kvalita výrobků i prestiž společnosti. Firma je tak více konkurenceschopná a dosahuje lepších výsledků.

Tabulka 3.5 – Matice silných a slabých stránek společnosti

Faktor	Váha	Reakce	Skóre
Organizační struktura	0,049	4	0,196
Ceny produktů	0,076	3	0,228
Vnitropodniková komunikace	0,075	3	0,225
Styl vedení lidí	0,15	3	0,45
Systém prodeje	0,27	1	0,27
Prestiž firmy	0,026	2	0,052
Komunikace se zákazníkem	0,08	3	0,24

Doplňková činnost	0,06	4	0,24
Rodinná firma	0,08	3	0,32
Výrobníková politika	0,058	3	0,174
Technologie výroby	0,02	4	0,08
Kvalifikovanost zaměstnanců	0,056	3	0,168
<i>Celkem</i>	<i>1</i>		<i>2,643</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí

Stejně jako v předchozí matici (tabulka 3.4) údaje jsou dané od společnosti. Tak že, celkové hodnocení společnosti je 2,643. To znamená, že společnost má střední hodnocení. Z toho vyplývá závěr, že když podnik identifikuje rizika a zaměří se na jejich řešení, tak dá se předpokládat úspěch společnosti.

3.2.6 SWOT analýza

Silné stránky

- Tradice společnosti – zda je její silnou stránkou mnoholetá tradice na trhu. Pekařství patří mezi vysoce uznávanou a mezi dodavateli i odběrateli oblíbenou značku.
- Tradiční ruční výroba – další významnou silnou stránkou je ruční výroba, která převládá nad výrobou průmyslovou.
- Know-how – za silnou stránku společnost považuje své know-how na výrobu pečiva, které drží v tajnosti.
- Geografické umístění – jelikož je pekárna umístěna v blízkosti vlakového i autobusového nádraží, je v ranní horninách velmi vytížena. Pekárna otevírá o půl osmé ráno.
- Vstřícnost a ochota k zákazníkům – společnost si na tomto velice potrpí, dokonce pořádá exkurze škol a školek.

Slabé stránky

- Reklama – společnost mezi své slabé stránky řadí minimální investice do reklamy. Protože je konkurence silná, je nutné jméno pekařství šířit do podvědomí lidí.

- Výrobní kapacita – jako další slabou stránku lze uvést využití docela starých strojů. Pokud firma bude plně využívat kapacitu svých strojů nebo nakoupí nové, tak zvýší svou produkci a zisk.
- Nevytíženost vozového parku – všechny pekařské vozy nejsou optimálně využity a jeden z nich slouží pouze jako náhradní.
- Nízká ekonomická návratnost – vzhledem k nízkému čistému výnosu společnosti z prodeje produktů není možné činit finanční větší investice do rozvoje společnosti.

Příležitosti

- Obliba tradičního pečiva – neustále se zvyšující zájem o tradiční výrobu pečiva je pro společnost velkou příležitostí.
- Farmářské trhy – na těchto trzích je velká šance oslovit další segmenty potencionálních zákazníků.
- Nízké úrokové sazby – jako příležitost se jeví také úvěr na možný rozvoj podnikatelské činnosti, který je nyní nabízen za velmi nízké úrokové sazby.
- Spolupráce s obchodníky – další velkou příležitostí je navazování obchodních vztahů s dalšími obchodníky z potravinářského průmyslu a tím zvýšit svůj objem výroby.

Ohrožení

- Nízká míra nezaměstnanosti – tento faktor považuje společnost jako zásadní, protože v okolí je velice nízká míra nezaměstnanosti a hrozí odliv současných i potencionálních zaměstnanců do lépe placeného automobilového průmyslu.
- Náklady – neustále se zvyšující ceny energií a surovin, velice ohrožují celý chod společnosti.
- Malý zájem o řemeslo – nástup nových technologií a lepší platové ohodnocení v jiných oborech vedou k poklesu zájmu studentů o tento obor.
- Legislativní změny – neustálé legislativní změny a nové povinnosti ztěžují existenci společnosti, jedná se například i o nově zavedenou elektronickou evidenci tržeb.

S-O strategie

- Využití různých dotačních programů pro rozvoj výrobních technologií a vzdělávání zaměstnanců.
- Využití zvyšujícího se zájmu o zdravý životní styl a výrobou zdravých produktů ruční výrobou.
- Využití spolupráce s obchodníky jako reklam pro společnost.
- Využití prodeje na farmářských trzích a zacílení se na nový segment zákazníků.

W-O strategie

- Využití účasti na farmářských trzích, zviditelnit se a tím zvýšit povědomí o výrobcích a zvětšení objemu výroby.
- Nabídnutí své nevyužité výrobní kapacity k pronájmu.
- Možnost dohodnout s obchodními partnery i rozvoj jiných potravin, využít tak efektivně rozvozy a pronajmout svá vozidla v nevyužívaných časech.
- Využití úvěru pro nákup strojů na výrobu koblih.

S-T strategie

- Příležitost udržet si stávající kvalitu receptur a vyrovnat se tak stávající konkurenci.
- Rodinný podnik znamená pro mnohé uchazeče o zaměstnání stabilitu společnosti.
- Využití nabídky i dalšího doplňkového sortimentu a nabídnout více než konkurence.
- Využití důchodců jako pracovní síly a nechat jim tak méně fyzicky náročnou výrobu.

W-T strategie

- Uzavření dlouhodobých smluv s dodavateli a zajistit si tak fixní ceny.
- Komunikace se zaměstnanci a využití jejich nápadů pro zlepšení.

Na základě analýzy SWOT bylo provedeno dotazování. Průzkum byl proveden mezi občany ve věku 18 a 60 let, kteří nejčastěji nakupují pekárenské výrobky. Jednotlivé respondenty museli si vybrat podle jích názorů nejdůležitější kritérium při výběru chleba a pečiva.

Tabulka 3.6 – Kritéria výběru chleba a pečiva

Kritéria	Počet respondentů	Počet respondentů v %
Čerstvost	15	30
Druh	5	10
Chuť	12	24
Obal	1	2
Cena	7	14
Vůně	5	10
Měkkost	5	10
Celkem	50	100

Zdroj: vlastní zpracování

Výzkum byl proveden na základě dotazování přes sociální síť Instagram a taky pomocí osobního dotazování. Bylo vybráno 50 náhodných respondentů, kteří museli podle svého uvážení vybrat jedno z daných kritérií. Věk respondentů byl různý (od 18 do 60 let).

Výzkum nám ukázal, že z pohledu spotřebitele je kvalita rozhodujícím faktorem při výběru chleba. Nejdůležitějším kritériem pro hodnocení „kvality“ je podle 30 % respondentů čerstvost. Druhým nejpodstatnějším kritériem je pro 24 % respondentů chuť. To znamená že pokud chceme mít stálé zákazníky, musíme se soustředit na složení chleba. Každé pekařství má vlastní recepturu, která dělá jejich výrobek unikátní.

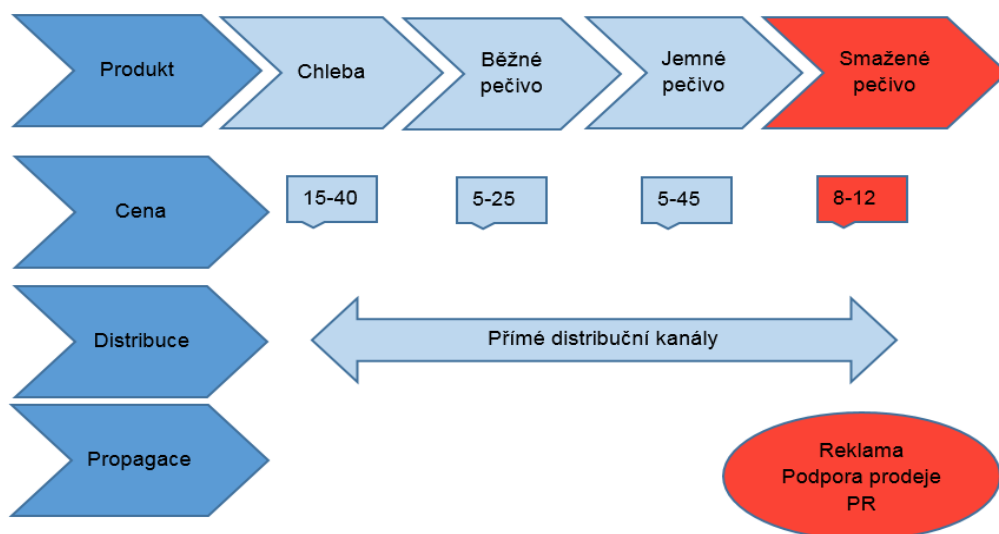
Díky ruční výrobě v našem podniku je kvalita výrobků vysoká. Díky tomu má pekařství vysokou poptávku a je konkurenceschopné.

4. Vyhodnocení analýzy, srovnání a doporučení

V této práci autorka řešila současný stav jak vnitřního i vnějšího prostředí pekárny Klobas Oldřich. Informace v praktické části byly získány od majitelů a zaměstnanců společnosti z interních předpisů. Jednotlivé analýzy jsou v praktické části okomentovány a začleněny do SWOT analýzy, na základě které bylo možno sestavit několik strategií, jež mají zvážit konkurenceschopnost společnosti. Aby byla společnost stále soběstačná a konkurenceschopná, byl navržen a doporučen marketingový mix.

Na základě analýzy v části 3.2.6 a produktech je doporučeno, aby se společnost zaměřila při rozšiřování výroby i na smažené výrobky. Společnost vyrábí jak jemné, běžné pečivo, chleba a tmavé pečivo, je tohle ideální volba pro začlenění. Strategie bude znázorněna na základě modelu 4P. Na obrázku 4.1 je navržené grafické znázornění marketingového mixu.

Obrázek 4.1 – Marketingový mix



Zdroj: vlastní zpracování

Po zvážení veškerých provedených analýz vnitřních i vnějších faktorů a srovnání příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek pro společnost jeví jako nejvhodnější varianta pro budoucí vývoj kombinace silných stránek a příležitostí a také slabých stránek a příležitostí.

Produkt

Produkt, který je návrhem řešení situace společnosti, se bude jmenovat Klobasov koblížky. Zavedení nového produktu je důsledkem poptávky zákazníků. Tento výrobek nebude určený pouze pro stávající klienty pekařství, ale také pro zákazníky farmářských trhů, které pekařství se svým prodejním vozem navštěvuje. Autorka práce doporučuje, aby na informačních letácích a tabulích společnost uváděla, že se jedná o český výrobek. Tato informace u zákazníků totiž vzbuzuje důvěru ve značku. Dále by autorka společnosti doporučila, aby požádala o udělení patentu pro tento výrobek.

Cena

Konkurenční výrobky jsou v supermarketech prodávány odhadem od 8 do 14 Kč za 70g. Kdyby pekařství snížilo cenu na cenu konkurence, mohlo by to u zákazníků vzbudit dojem, že výrobky již nejsou vyráběny z kvalitních surovin. Doporučuje se tedy uvádět u všech výrobků, že se jedná o „domácí“ výrobky z pekařství Klobas, vyrobené z tradičních, českých surovin.

Ceny domácích koblížků (viz tabulka 4.1) by se měly orientovat dle nákladů a pouze v určitých případech mohou upraveny dle aktuálního místa prodeje výrobků. Metoda stanovení ceny koblížků spočívá ve stanovení nákladů na jeden výrobek a také stanovení zisku, který by chtěla společnost na tomto výrobku získat. Náklady na výrobu jednoho produktu jsou tedy složeny z fixní a variabilní složky. Do fixních nákladů patří především náklady na spotřebu energie, mzdy, ostatní sociální výdaje, náklady na budovu a stroje a náklady na spotřebu ostatního materiálu. Variabilní náklady zahrnují náklady na suroviny, ze kterých je výrobek vyráběn. Pekařství nabízí pro své zákazníky mnoho slev a cena je pak pro každého jiná, proto je doporučeno na webových stránkách ceny produktů neuvádět. Pokud se budou koblížky prodávat na prodejně, doporučuji využít standardní přírážku, při prodeji na farmářských trzích je doporučeno přírážku zvýšit.

Tabulka 4.1 – Jednotková cena koblihy

Číslo	Název	Cena za 65g koblihy
1	mouka	0,2 Kč / 0,3g
2	droždí	1Kč / 0,03g
3	vejce	0,55Kč
4	maslo	0,75Kč / 4g
5	cukr	0,1Kč / 6g
6	řepkový olej	0,0001Kč
7	prášek do pečiva	0,001Kč
8	náplň	2Kč / 28g
9	sůl	0,002Kč / 0,002g
10	obal	0,8Kč
11	energie(domácí pekárna/trouba)	3Kč
12	mzda(včetně soc. a zdrav. pojištění)	2,175Kč
13	pracovní pomůcky(rukavice,čepice,zástěrka)	0,8Kč
14	amortizace(technologie+stroje)	0,3Kč
15	průměrné marketingové náklady	0,1Kč
16	marže	0,54Kč / 5%
17	DPH (15%)	1,85Kč
	<i>Celkem</i>	<i>14Kč</i>

Po provedení výpočtu jednotkové ceny koblihy můžeme vidět, že cena je mnohem vyšší než v běžném obchodě. V supermarketech a hypermarketech cena za koblihu stanovena přibližně na 6–8 Kč. Velké obchody jsou pro nás přímou konkurencí, ale kvalita pekařských výrobků je určitě vyšší.

Distribuce

Distribuce je zaměřena na to, aby byla co nejbližší svým zákazníkům. Distribuční cesty, prostřednictvím nichž může pekařství dodat výrobek odběrateli, se dělí na přímou a nepřímou cestu. V případě této společnosti lze za přímou cestu považovat prodej ve vlastních prodejnách a prodej zpekařského vozu. V případě nepřímé distribuční cesty se může jednat o zásobování prostřednictvím mezičlánků, které společnost využívá.

Jakmile se uvede nový výrobek na trh, je doporučeno nabízet jej zatím v prodejnách, například formou ochutnávek zdarma. Jakmile uplyne zkušební prodej, nabídne pekařství výrobek i prostřednictvím pekařského vozu a mezičlánků, kterým své výrobky dodává ve velkém.

Propagace

Pokud pekařství chce, aby byl jeho výrobek úspěšný na trhu, nestačí, aby výrobek vyrobilo, stanovilo jeho cenu a pak ho nabízelo zákazníkovi. Aby byl výrobek úspěšný, je nutné, aby společnost využila marketingové strategie ve svých obchodech, ale také na farmářských trzích, na kterých prodává své výrobky.

Reklama

Autorka doporučuje využít jako neosobní formu komunikace reklamu. Je nutné, aby byla vytvořena propagace, která bude informovat o nových produktech zákazníky i dodavatele. Autorka navrhuje využít tištěné formy propagace, a to propagačních letáků, plakátů a novinových článků. Příjemcům by se pomocí reklamy sdělovaly informace o tradičních českých produktech, které jsou vyráběny hlavně ručně.

Podpora prodeje

Podporu prodeje nových výrobků by autorka realizovala formou oslovení zákazníků pomocí nabízení vzorků k ochutnání na prodejně. Jednalo by se o nabízení vzorků po dobu prvních 14 dnů prodeje a množstevní slevu: tři kusy za cenu dvou. Jako podporu prodeje by mohlo pekařství využít informační letáčky o historii koblížků kde by stálo, kde byl první smažený koblížek upečen, v jakém roce to bylo a při jaké příležitosti. Jednalo by se tedy o takovou historii původu koblížku, kde by se lidé dozvěděli že si tuto pochoutku můžou koupit v pekařství Klobas.

Měření účinnosti propagace

Pekařství musí po uplynutí zkušební doby prodeje zjistit, jestli je reklama a veškerá další podpora účinná. Návrhem je, aby pekařství porovnálo tržby 14 dní před prodejem nového produktu, potom změřit podporu prodeje během 14 denní akce 3 +1 a ochutnávek a potom změřit tržby po ukončení podpory prodeje. Pokud budou tržby během akce shodné s těmi po ukončení akce, bude jisté, že byla uvedená podpora prodeje účinná.

Strategie SO

- Pokud pekařství správně sestaví žádost o dotaci, a ta jim bude následně přidělena, může tyto peníze využít nanákup nových technologií či strojů nebo také navzdělávání zaměstnanců. Pokud by k tomuto došlo, výsledkem strategie by byly kvalitnější výrobky či nové produkty a také větší efektivnost výroby.
- Díky zkušenosti zaměstnanců s ruční výrobou je potřeba věnovat se i rozvoji sortimentu pekárny, například směrem ke zdravému pečivu, aby bylo možné konkurovat jiným podnikům.
- Využití další spolupráce s jinými obchodníky, kterou se pak zvýší nejenom obrát, ale i povědomí o společnosti.
- Vyhledávání možností ro prezentaci produktů, jako jsou farmářské trhy a další události a zacílení se tak na nový segment zákazníků.

Strategie WO

- Společnost by měla využít nynější situaci s levnými úvěry a zakoupit například linku pro výrobu koblížků.
- Za účelem snížení prostojů pekařských strojů autorka navrhuje pronajímání strojů v časech, kdy pekárna tyto stroje nevyužívá, hlavně v odpoledních hodinách.

Autorka by osobně ve vlastní společnosti zacílila především na zdravé pečivo, které je nyní velkým trendem, a zaměřila se především na reklamu na sociálních sítích jako Facebook, Instagram, Twitter . Čím dál více spotřebitelů se dívá na to, co jí a tomu je třeba přizpůsobit sortiment. Dalším nutným krokem je propagace. Pro společnost by určitě bylo přínosem vkládat fotky produktů se zákazníky a jejich recenze. Aby se lépe pochopila nutnost propagace, byl udělan dotazník. Ten nám pomůže lépe pochopit preference zákazníka při výběru pekařských výrobků a také nutnost využití reklamy. V příloze číslo 3, můžete vidět vzor reklamy, která by mohla být použita na sociálních sítích.

5. Závěr

Cílem práce bylo sestavit strategickou analýzu pekárny a navrhnout vhodnou strategii, která by měla společnost rozvíjet a přinést ji prosperitu. Pro tuto analýzu byla vybrána pekárna Oldřich Klobas.

Teoretická část byla zaměřena především na jednotlivé typy analýz, jako je Porterův model pěti sil, PESTLE analýza, finanční analýza, portfolio analýza, či matice EFE a IFE. Dále byla v teoretické části vysvětlena marketingová analýza, SWOT analýza a formulace a tvorba strategie.

V praktické části autorka popsala historii a produkty společnosti Klobas a nastínila její vize. Dále v této části byla provedena PESTE analýza a Porterova analýza. Byla autorkou popsána matice EFE,IFE a na základě dat z těchto analýz byla vytvořena matice SWOT a její výsledné strategie. Nakonec v poslední kapitole byl autorkou navržen marketingový mix a návrhy autorky pro prosperující společnost.

Pro firmu by bylo určité vhodné, kdyby se alespoň některými návrhy blíže zabývala a snažila se je realizovat v praxi. Stanovené návrhy mohou pomoci společnosti do budoucna zvýšit postavení na trhu a zajistit rozvoj a konkurenceschopnost.

Seznam použité literatury

- BERMAN, BARRY A JOEL R. EVANS. *Retail management: A strategic approach*. 11. Vydání. New Jersey: Pearson, 2010. ISBN 0-13-246550-7.
- DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- DONNELLY, James H. Jr.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- DVOŘÁČEK, J.; SLUNČÍK, P. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. Vyd. Praha : C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- FORET, MIROSLAV. *Marketingová komunikace*. 3. Aktualizované vydání. Brno: ComputerPress, a. S., 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. Přepřacované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. Rozš. Aaktual. Vyd. Praha: GRADA Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- GRANT, R. M.: *Contemporary strategy analysis*. 6.th ed. Malden: Blackwell, 2008, 482 p. ISBN 978-1-4051-6308-8. *Enterprise*. Cambridge: Mass, 1990, 463 p. ISBN 02-625-3009-0.
- GRÜNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J.: *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. Vyd. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8
- JOHNSON, G.; WHITTINGTON, R.; SCHOLLES, K. *Fundamentals of strategy: second edition*. 2. Vyd. London :Pearson Education, 2012. 284 s. ISBN 978-0-273-75725-2.
- KALOUDA, F. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň : Aleš Čeněk. 2015. 287 s. ISBN 978-80-7380-526-5.

- KAVOURA, Androniki– SAKAS, P. Damianos–TOMARAS,Petros. *StrategicInnovativeMarketing*: 4. Vydání, Řecko: Springer, 2017. ISBN 978-3-319-33865-1
- KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. Vyd. Praha :C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KLIMEŠ, L.: *Slovník cizích slov*. 5. Přeprac. A dopl. Vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1994, 855 s. ISBN 80-04-26059-4.
- KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.: *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. Vyd. Praha: ComputerPress, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- KOTLER, P., KELLER, K. L.: *Marketing management*. 14. Vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOVÁŘ, František a Pavel ŠTRACH. *Strategický management*. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0504-5.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-94-0.
- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. Vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.
- MALLYA, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Finanční analýza: Kompletní průvodce s příklady*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- PORTER, M. E., *On competition*. Boston: Harvard Business SchoolPublishing, 2008, 544 p. ISBN 978-1-4221-2696-7.
- POŠVÁŘ, Z. ERBES, J. *Management I*. Brno: MZLU. Vydání první. 2002. ISBN 80-7157-633-6.
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. Aktualizované vyd. Praha : GRADA Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. Aktualiz. Vyd. Brno :ComputerPress,2011, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K.: *Strategická analýza*. 2. Přepřac. A dopl. Vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.

SRPOVÁ, JITKA A VÁCLAV ŘEHOŘ. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a. S., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

STRAKOVÁ, Jarmila. *Vliv podnikového prostředí na strategické řízení a rozhodování podnikatelských subjektů v ČR: Influence of enterprise environment on strategic management and decisionmaking of business entities in the Czech Republic : zkrácená verze habilitační práce, obor: ekonomika a management*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, nakladatelství VUTUM, 2019. ISBN 978-80-214-5710-2.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přepřac. A dopl. Vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071798924.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013,685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, J. A kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. Vyd. Praha: Management Press, 2011. 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení podniku I*. 1. Vyd. Brno: Vysoké učení technické, 1992, 82 s. ISBN 80-214-0394-2.

Seznam tabulek

Tabulka 2.1 – Matice EFE, IFE.....	22
Tabulka 3.1 – Nabízené produkty	36
Tabulka 3.2 – Faktory ovlivňující výrobu.....	38
Tabulka 3.3 - Vyhodnocení Porterovy analýzy pěti sil.....	43
Tabulka 3.4 – Matice příležitostí a hrozeb společnosti	48
Tabulka 3.5- Matice silných a slabých stranek společnosti.....	48
Tabulka 3.6 – Kritéria výběru chleba a pečiva.....	52
Tabulka 4.1 – Jednotková cena koblihy	55

Seznam grafů

Graf 3.1 – Vývoj tržeb 2012–2018.....	37
Graf 3.2 – Měsíční tržby v letech 2015–2016	37

Seznam obrázků

Obrázek 2.1 – Strategická analýza	12
Obrázek 2.2 – PESTLE analýza	18
Obrázek 2.3 – Metoda 4C	20
Obrázek 2.4 – BCG Matice	26
Obrázek 2.5 – SWOT analýza.....	30
Obrázek 2.6 – Ansoffova matice.....	32
Obrázek 2.7 – Porterovy generické strategie	32
Obrázek 3.1 – Organizační struktura společnosti.....	35
Obrázek 4.1 – Marketingový mix	53

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 28.5.20

Anastasiia Dmytkevychyna

jméno a příjmení studenta

Seznam zkratek

EBIT – zisk před zdaněním a úroky

ROA – rentabilita celkových aktiv

ROS – rentabilita tržeb

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

SWOT – silné , slabé stránky, hrozby, příležitosti

BCG – Bostonská matice

GE – General electric

EFE – hodnocení externích faktorů

IFE – hodnocení interních faktorů

PESTLE – politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické vlivy

EET – elektronická evidence tržeb

4P – produkt, cena, distribuční cesty, propagace

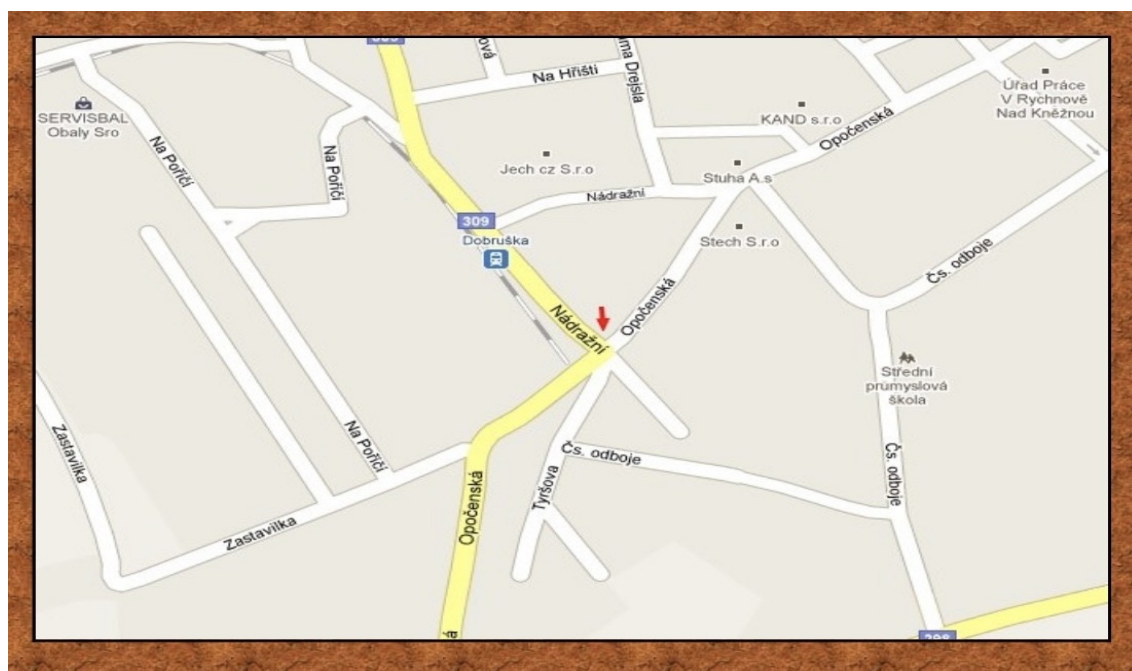
ISO – Mezinárodní organizace pro normalizaci

Seznam příloh

Příloha 1 – Adresa pekařství na mapě	1
Příloha 2 – Prodejny pekařství	2
Příloha 3 – Reklama	3

Přílohy

Příloha 1 – Adresa pekařství na mapě



Příloha 2 – Prodejny pekařství



Dobruška
Nádražní 513
51801
tel. pekárna + prodejna:
[494 623 023](tel:494623023)



Dobruška
nám. F. L. Věka 35
51801
tel. prodejna - náměstí:
[494 622 504](tel:494622504)

pečivo ze srdce dělané



*Staráme se o vaše zdraví
Nabízíme jenom domácí pečivo bez
chemie a konzervantů*

Klobas Oldřich
Dobruška
Nádražní 513
518 01